



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“PLAN ESTRATÉGICO ORIENTADO A FORTALECER EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS  
TRABAJADORES DE LA EMPRESA EL SALVADOR ASISTENCIA, S.A. DE  
C.V., DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

**MARVIN JOSÉ GUILLÉN CORTEZ  
ANDREA PAULINA HUEZO GALDÁMEZ**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**JUNIO 2019**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMERICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector : Msc. Roger Armando Arias Alvarado  
Secretario General : Msc. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano : Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez  
Secretaria : Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

**DIRECTOR GENERAL DE PROCESO DE GRADUACIÓN**

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

**TRIBUNAL CALIFICADOR**

Msc. Abraham Vásquez Sánchez  
Lic. Alfonso López Ortiz  
Lic. Rodolfo Santos Velásquez (Docente Asesor)

JUNIO 2019

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por ser mi guía, brindarme la sabiduría necesaria y acompañarme durante este proceso. A mis padres Edgard Roberto Huevo Bersian y Elba Yolanda Galdámez De Huevo quienes han sido mi apoyo incondicional y fortaleza en todo momento, por su amor, por creer y confiar en mí, por motivarme, sin ustedes nada de esto sería posible, por ser mi ejemplo de fortaleza, superación y constancia. De manera muy especial a mis padrinos, Kimberly Minerva Guillen y Mauricio Meza, por ser mi compañía, mis consejeros y apoyarme en todo momento. A mi compañero Marvin Guillen, por el esfuerzo y conocimientos aportados, a mi docente asesor, Lic. Rodolfo Velásquez, por el tiempo, conocimientos y enseñanzas. A mis amigas y todos quienes estuvieron a mi lado y aportaron en este camino, gracias por cumplir conmigo este sueño.

***Andrea Paulina Huevo Galdámez***

Doy Gracias a Dios todo poderoso y a la santísima virgen María, piedra angular en vida, a mi padre, mentor y amigo Oscar Guillén que desde el cielo me acompaña en cada paso que doy por la vida, a mi madre Rosa Elba de Guillén quien siempre está a mi lado y es mi apoyo incondicional en cada una de las etapas de mi andar, doy gracias infinitas a mis hermanos por darme ese aliento de ánimo en todo momento, quiero agradecer especialmente a mi amiga y compañera de trabajo Paulina Huevo por la entrega y sacrificio mostrado durante todo este caminar, a nuestro docente asesor Rodolfo Santos Velásquez, por el tiempo dedicado y por compartir su conocimiento. Es una bendición contar con el apoyo de cada uno de ustedes, no me queda más que decir que ¡Gracias totales!

***Marvin José Guillén Cortez***

# ÍNDICE

CAPÍTULO I: GENERALIDADES SOBRE EL SALVADOR ASISTENCIA, S.A. DE C.V., EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR Y MARCO DE REFERENCIA DE UN PLAN ESTRATÉGICO ORIENTADO A FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL. ....	1
A. GENERALIDADES SOBRE LA EMPRESA EL SALVADOR ASISTENCIA, S.A. DE C.V. ....	1
1. Antecedentes .....	1
2. Ubicación geográfica.....	2
3. Filosofía organizacional.....	2
4. Estructura organizativa.....	2
5. Organización .....	3
6. Servicios y coberturas .....	6
7. Marco legal.....	7
B. GENERALIDADES DE PLAN ESTRATÉGICO .....	11
1. Concepto de planeación.....	11
2. Concepto de plan .....	13
3. Tipos de planes .....	14
4. Concepto de estrategia .....	16
5. Plan estratégico .....	16
6. Elementos de una estrategia.....	17
7. Tipos de estrategias .....	19
8. Características de las estrategias. ....	20
9. Niveles de estrategias.....	21
10. Pasos de la planeación estratégica.....	22

11.	Planeación estratégica táctica y operacional. ....	24
C.	ASPECTOS GENERALES SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	26
1.	Antecedentes .....	26
2.	Definición .....	28
3.	Características del clima organizacional. ....	31
4.	Componentes del clima organizacional.....	32
5.	Tipos de clima organizacional. ....	33
D.	GENERALIDADES DEL DESEMPEÑO .....	35
1.	Definición .....	35
2.	Características del desempeño.....	37
3.	Factores que influyen al desempeño laboral.....	38
4.	Métodos de evaluación del desempeño.....	41
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA EL SALVADOR ASISTENCIA, S.A. DE C.V., DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.....		
43		
A.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	43
B.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	44
1.	GENERAL .....	44
2.	ESPECÍFICOS .....	44
C.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	45
1.	Métodos de Investigación.....	45
2.	Tipo de Investigación. ....	46
3.	Diseño de investigación .....	46

4.	Fuentes de recolección de la información .....	47
5.	Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	47
6.	Ámbito de la investigación.....	49
7.	Unidades de análisis .....	50
8.	Determinación del universo y muestra .....	50
9.	Tabulación y análisis de datos .....	51
D.	RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA EL SALVADOR ASISTENCIA, S.A. DE C.V., EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.....	52
1.	Análisis FODA.....	60
2.	Alcances y limitaciones de la investigación.....	62
E.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	63
1.	Conclusiones.....	63
2.	Recomendaciones .....	65
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO ORIENTADO A FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA EL SALVADOR ASISTENCIA, S.A. DE C.V. DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.....		
A.	IMPORTANCIA .....	68
B.	OBJETIVOS .....	69
1.	General .....	69
2.	Específicos.....	69

C.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	70
D.	DESARROLLO DEL PLAN.....	71
1.	Estrategias propuestas para mejorar el clima organizacional de la empresa El Salvador Asistencia, S.A. de C.V. ....	71
E.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	88
1.	Presupuesto del plan estratégico. ....	89
2.	Etapas del plan de implementación: .....	89
3.	Cronograma de actividades para la implementación del plan estratégico.....	90
F.	RECOMENDACIONES PARA EL USO DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	91
	BIBLIOGRAFÍA.....	92

## ANEXOS

ANEXO #1: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA EL SALVADOR ASISTENCIA, S.A. DE C.V

ANEXO #2: RESUMEN DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA EL SALVADOR ASISTENCIA S.A. DE C.V

ANEXO #3: LISTA DE COTEJO

ANEXO #4. FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

## RESUMEN

En la actualidad la empresa dedicada a brindar asistencia a los diferentes tipos de seguros que sus clientes comercializan, en el municipio de San Salvador, del departamento de San Salvador, no cuenta con una herramienta que les permita analizar los factores tanto internos como externos que inciden en el clima organizacional y desempeño de los trabajadores, por lo cual se consideró necesaria la realización de un plan estratégico orientado a fortalecer el clima organizacional mejorando el desempeño de los trabajadores.

Para la investigación se inició con identificar los elementos teóricos relacionados a las generalidades de la empresa, plan estratégico, clima organizacional y desempeño.

Luego se efectuó un diagnóstico de la situación actual de la empresa bajo investigación con la finalidad de conocer la problemática y las dificultades que estas poseen en cuanto a los factores del clima organizacional los cuales influyen en el desempeño de los trabajadores; utilizando el diseño de investigación no experimental, ya que el estudio se llevó a cabo en su contexto natural analizando las variables sin ser modificadas de forma intencional, además el tipo de estudio fue descriptivo, debido a que únicamente se efectuó un detalle de los resultados obtenidos detallando y explicando todos sus componentes. Se realizó una entrevista a la directora de recursos humanos, con el propósito de conocer la situación de la entidad para poder crear alternativas de solución; así también cincuenta y cinco encuestas, dirigida a los empleados de dicha entidad.

Para el desarrollo de esta metodología y la recolección de la información se utilizaron las fuentes de información primarias que se obtuvo con los sujetos en estudio, y las secundarias que es toda la información bibliográfica que ya se conoce sobre el tema relacionado a un plan de mercadeo.

Mediante la información obtenida de las unidades en estudio se concluye que la organización carecía de un adecuado plan estratégico debido a que no poseen identidad corporativa, estrategias, una herramienta administrativa que les permita medir el desempeño de los trabajadores; además de ello, no cuentan con líneas de mando bien definidas.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación muestra el diseño de un plan estratégico para la empresa El Salvador Asistencia dedicada a brindar asistencia a los diferentes tipos de seguros que sus clientes comercializan, ubicada en la ciudad de San Salvador, el cual tiene como finalidad contribuir al fortalecimiento del clima organizacional a través de la elaboración de estrategias y herramientas que permitan alcanzar los resultados esperados y el aprovechamiento de los recursos disponibles, mejorando el desempeño de los trabajadores. El desarrollo de la propuesta del plan estratégico a implementar se estructura en tres capítulos:

El primer capítulo contiene generalidades de la empresa en estudio y aspectos técnicos sobre estrategia, plan y clima organizacional, el cual es la base para fundamentar la propuesta.

El segundo capítulo inicia con un recorrido por los aspectos básicos de la metodología de la investigación, definición de variables, instrumentos de recopilación de información, y el tratamiento de la información recopilada para su análisis, además se elabora un diagnóstico administrativo de la situación actual de la empresa El Salvador Asistencia de la ciudad de San Salvador, analizando cada una de las variables y finalizando con las conclusiones y recomendaciones

El tercer capítulo presenta la propuesta del plan estratégico orientado a fortalecer el clima organizacional mejorando el desempeño de los trabajadores en la empresa El Salvador Asistencia, el cual consta de diferentes estrategias, acciones de dirección y control para la debida implementación, partiendo de la información recaudada durante el diagnóstico; Además, la propuesta de plan de implementación, estrategias del plan, programa de actividades y presupuesto.

# **CAPÍTULO I: GENERALIDADES SOBRE EL SALVADOR ASISTENCIA, S.A. DE C.V., EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR Y MARCO DE REFERENCIA DE UN PLAN ESTRATÉGICO ORIENTADO A FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

## **A. GENERALIDADES SOBRE LA EMPRESA EL SALVADOR ASISTENCIA, S.A. DE C.V.**

### **1. Antecedentes**

La empresa inició sus operaciones en 1999 con la finalidad de ofrecer en el país los productos de asistencia vial para diferentes aseguradoras en el país. Es así cuando se genera una plataforma de servicios de asistencia a la medida de las necesidades de los clientes de diferentes sectores: financiero, asegurador, automotriz, telefónico y, en general, empresas de servicio para las que sus productos representaban un valor agregado a los servicios que ya ofrecían.

Siguiendo esta estrategia, en la primera etapa se inició con la comercialización de asistencia al vehículo, domiciliaria, Mediphone 24 y a personas. En la segunda fase se incluyeron defensa jurídica, servicios de call center y clínicas médicas internacionales. A esta cartera se ha unido, recientemente, seguros de viaje, bajo la marca comercial de Segur-viaje, garantía mecánica y oficinas móviles. Para dar soporte a estos servicios cuentan con un centro de atención de llamadas formado por operadores que atienden los 365 días del año las 24 horas del día. Los productos médicos especializados y jurídicos están coordinados por médicos generales y profesionales en el ramo del derecho.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> “Manual de bienvenida, El Salvador Asistencia, S.A. de C.V.”

## 2. Ubicación geográfica

Las oficinas de operaciones de la empresa en estudio están ubicadas sobre la Alameda Roosevelt #3107 en el edificio La Centro Americana, nivel 7 de la ciudad de San Salvador.

## 3. Filosofía organizacional

La filosofía organizacional es la esencia que hace única a cada empresa, a pesar de contar ya algunos años en el mercado, actualmente no se tiene definida los aspectos de misión, visión y valores. Se presentará una propuesta en el capítulo III para que los directivos puedan definir estos aspectos tan importantes en la identidad de El Salvador Asistencia, S.A. de C.V.

## 4. Estructura organizativa

“El Salvador Asistencia, cuenta con su propia estructura organizativa, tal como se muestra, la Compañía se encarga de brindar y hacer efectivos los servicios a los asegurados de la mayoría de compañías de seguros en nuestro país, es una empresa competitiva que cuenta con 64 empleados, que se encuentra a disposición y ofrece sus prestaciones a otras aseguradoras del mercado.”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> “Manual de bienvenida, El Salvador Asistencia, S.A. de C.V.”

## ORGANIGRAMA EL SALVADOR ASISTENCIA S.A de C.V

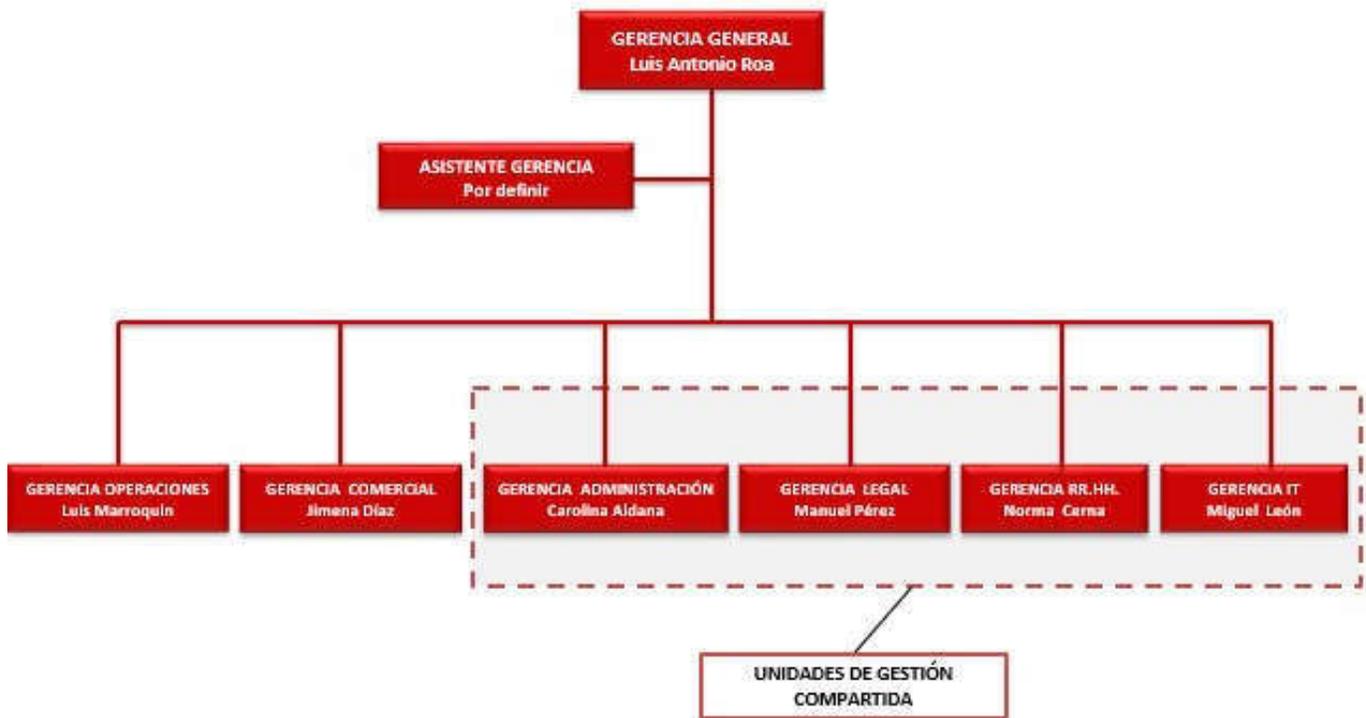


Figura 1.1” Organigrama El Salvador Asistencia S.A. de C.V., enero 2017”<sup>3</sup>

### 5. Organización

El trabajo administrativo de la empresa El Salvador Asistencia se concentra en seis grandes gerencias, que se encargan cada una de ellas a funciones específicas para realizar de la mejor manera las actividades cotidianas; estas gerencias son:

- Gerencia General.

“Es la cabeza de todo el equipo de trabajo, se encarga en la supervisión de las actividades de la empresa, buscando el bienestar de sus empleados y el crecimiento de las actividades de la compañía, liderada por el gerente general.”<sup>4</sup>

<sup>3</sup> “Manual de bienvenida, El Salvador Asistencia, S.A. de C.V.

<sup>4</sup>

- Gerencia Legal

“Es la encargada de velar por el cumplimiento de los contratos de la empresa en estudio con cada uno de sus proveedores y entidades reguladoras del estado, contratos individuales de trabajo, entre otras. La persona responsable de llevar a cabo estas y demás funciones es un abogado y notario de la república de El Salvador.”<sup>5</sup>

- Gerencia de Tecnología y Procesos

Las principales funciones de esta gerencia, como su nombre ya lo indica es la supervisión de cada uno de los sistemas informáticos que se utilizan los empleados, incluye el soporte técnico de los softwares, hardware, comunicaciones, mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos tecnológicos; así mismo, se monitorean cada uno de los procesos que se realizan en la operación del personal para buscar mejoras en los mismo y obtener un mejor resultado en tiempo y calidad de trabajo.

- Gerencia de Administración y Finanzas

“Esta gerencia es muy diversa en sus actividades administrativas, cuenta con los departamentos de auditoría interna, contabilidad, recursos humanos, tesorería y servicios generales. Se concentra esta cantidad de departamentos en esta gerencia por la estructura ya definida por los líderes de la compañía, se trabaja con actividades compartidas entre algunos departamentos para agilizar algunos procesos entre un área con otra.”<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Entrevista realizada a directora de Recursos Humanos

<sup>6</sup> Entrevista realizada a directora de Recursos Humanos

- Gerencia Comercial.

“El equipo de trabajo de índole comercial, tiene la tarea de buscar nuevos clientes, alianzas con empresas pequeñas, medianas y grandes para que hagan uso de los servicios que estos ofrecen.

Cuentan con la venta de seguros de viaje el cual se potencializa de manera individual y colectivo, este consiste en un seguro temporal (según itinerario de viaje) con diferentes coberturas según lo requiera cada cliente particular, desde el extravió de maletas, gastos médicos y seguro de vida entre otros. Esta modalidad de ventas no es la principal fuente de ingresos para la empresa; sin embargo, es un proyecto que actualmente se está impulsando con el objetivo de ser una fuente de ingresos mucho más factible en un mediano plazo.”<sup>7</sup>

- Gerencia de Operaciones

“Es la gerencia que cuenta con más personal, por el movimiento diario del mismo y con la función principal de atender a los usuarios que requieren de sus servicios. La actividad principal es la atención por medio del contact center de asistencia vial, para los asegurados de los clientes de El Salvador Asistencia, que sus principales clientes son las aseguradoras MAPFRE La Centro Americana, S.A., Aseguradora Suiza Salvadoreña, S.A.(ASESUISA), SCOTIA SEGUROS S.A., Seguros e Inversiones, S.A. y Filial (SISA), entre otros. Esta labor consiste en la coordinación con los distintos proveedores a lo largo y ancho del país con servicio de asistencia en el camino, grúas, cerrajería, asistencia legal, médica y psicológica. Para esto dentro de la planilla de empleados se cuentan con profesionales de cada una de estas ramas, quienes son los que coordinan la debida asesoría en cada uno de los casos de sus clientes.”<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Entrevista realizada a directora de Recursos Humanos

<sup>8</sup> Entrevista realizada a directora de Recursos Humanos

El personal de la empresa en estudio, está distribuido en las gerencias que se mencionaron con anterioridad, actualmente laboran un total de sesenta y cuatro personas entre el personal de dirección, administrativo y de campo, entre los que figuran profesionales del derecho, administradores de empresas, contadores públicos economistas, estudiantes universitarios y becarios como parte de la integración de la juventud al ámbito laboral.

## 6. Servicios y coberturas

La manera en que las personas hacen uso de los servicios que la empresa ofrece es por medio de la adquisición de un seguro; es decir, tienen que ser clientes de una de las aseguradoras clientes de la compañía; de esta manera, automáticamente tiene el derecho de hacer uso de los servicios que ofrecen, dependiendo las coberturas que el cliente haya adquirido con la aseguradora es el servicio que se les brinda cuando requieren una asistencia.

El proceso se realiza exclusivamente por vía telefónica, los operadores del contact center reciben la llamada del asegurado y se encargan de verificar la información de la póliza que este posee con su aseguradora, según sea la necesidad de la persona se coordina con la red de diversos proveedores con los que El Salvador Asistencia tiene alianzas estratégicas para acudir al lugar del siniestro en el menor tiempo posible.

Otra manera en que dan asistencia a los asegurados es por medio de la aplicación WhatsApp con un servicio de 24 horas los siete días de la semana donde les resuelven las dudas o percances que estos tienen sin la necesidad de llamar al call center.

Es muy importante para la empresa capacitar debidamente a sus empleados, debido a que se manejan una gran variedad de clientes con las diferentes compañías de seguros, con una diversidad de pólizas entre compañías y no dar una mala asesoría en el momento de la atención a cada asegurado, cuentan con personal asignado y especializado en ciertos servicios.

Para el caso de las personas que adquieren directamente el producto de los seguros de viaje (denominado seguro viaje) desde el primer momento que adquieren este servicio, tienen el derecho a toda la cobertura que estos ofrecen, es un seguro por un tiempo determinado.

## 7. Marco legal

Se encuentra regida y regulada por un cúmulo de normativas que velan por la protección y fomento del sector, dentro de las cuales se mencionan:

### ***CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR<sup>9</sup>***

Establece que el comercio, la industria y la prestación de servicios en pequeño son patrimonio de los salvadoreños por nacimiento y de los centroamericanos naturales. Su protección, fomento y desarrollo serán objeto de una ley.

---

<sup>9</sup> “Decreto Constituyente No. 38, del 15 de diciembre de 1983, Diario Oficial No. 234, del 16 de diciembre de 1983, Tomo 281”

## ***CÓDIGO DE TRABAJO DE EL SALVADOR<sup>10</sup>***

Su objeto es armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones; y se fundamenta en principios que tienden al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

En el ámbito de la empresa privada, El Código de Trabajo es el que regula y pacta las relaciones entre los patronos y trabajadores, estableciendo así sus derechos y obligaciones, así mismo, fundamenta los principios que tienden a velar por el mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores. El Ministerio de Trabajo y Previsión Social, es la entidad reguladora y de observancia del Código de Trabajo.

## ***LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA (ISR)<sup>11</sup>***

“Hecho Generador Art. 1.- La obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o periodo de imposición de que se trate, genera la obligación de pago del impuesto establecido en esta Ley.

Renta Obtenida Art. 2.- Se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidos o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente, tales como: a) Del trabajo, ya sean salarios, sueldos, honorarios, comisiones y toda clase de remuneraciones o compensaciones por servicios personales.”

---

<sup>10</sup> “Decreto Legislativo No. 15, Del 23 de junio de 1972, fecha de publicación 31 de julio de 1972, Diario Oficial No. 142, Tomo No. 236”

<sup>11</sup> “Decreto Legislativo No. 15, Diario Oficial No. 142, del año 1972, Tomo 236”

***LEY DEL SEGURO SOCIAL<sup>12</sup>***

Cubre los riesgos a los que están expuestos los trabajadores, por causa de enfermedades, accidentes comunes, maternidad, y vejez, entre otros. Esta es una prestación obligatoria para todos los trabajadores no importando el tipo de empresa ni su actividad económica.

***LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES<sup>13</sup>***

Comprende el conjunto de disposiciones y procedimientos, mediante los cuales se recolectan y administran las cotizaciones efectuadas por los trabajadores y que son destinadas a pagarles las prestaciones que deben reconocérseles a fin de cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte en que se ven inmersos.

La empresa El SALVADOR ASISTENCIA S.A de C.V cumple con esta ley porque los empleados pueden elegir una institución administradora del sistema de afiliación tal como lo establece el artículo 7 de la ley anteriormente mencionada.

***LEY GENERAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LOS LUGARES DE TRABAJO<sup>14</sup>***

“Establece los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los centros laborales, a fin de establecer el marco básico de garantías para que los trabajadores tengan un nivel adecuado de protección de salud y seguridad al momento de ejecutar sus tareas”

---

<sup>12</sup> “Decreto Constituyente, No. 1263, del 03 de diciembre de 1953, publicado el 11 de diciembre de 1953, Diario Oficial No. 226, Tomo No- 161”

<sup>13</sup> Decreto Legislativo No. 927, Fecha de decreto, 20 de diciembre de 1996 y fecha de publicación en el Diario Oficial No. 243, Tomo No. 233 del año de 1996

<sup>14</sup> Decreto Legislativo N° 254, Fecha de decreto 21 de enero de 2010, Fecha de publicación 05 de mayo de 2010, Diario Oficial N° 82, Tomo N°387

**LEY CONTRA EL LAVADO DE DINERO Y DE ACTIVOS<sup>15</sup>**

“Art.-2. se consideran sujetos obligados por la presente ley, los siguientes:

- 1) toda sociedad, empresa o entidad de cualquier tipo, nacional o extranjera, que integre una institución, grupo o conglomerado financiero supervisado y regulado por la superintendencia del sistema financiero;
- 2) asociaciones, consorcios y gremios empresariales; y,
- 3) cualquier otra institución privada o de economía mixta, y sociedades mercantiles.

Así mismo los abogados, notarios, contadores y auditores tendrán la obligación de informar o reportar las transacciones que hagan o se realicen ante sus oficinas, mayores de diez mil dólares de los estados unidos de américa, conforme lo establece el art. 9 de la presente ley. Los sujetos obligados que no sean supervisados por institución oficial en su rubro ordinario de actividades, únicamente estarán exentos de nombrar y tener un oficial de cumplimiento; por lo tanto, no se les releva del cumplimiento de las demás obligaciones que se aluden en el inciso segundo del presente artículo.

**LEY DE SOCIEDADES DE SEGUROS<sup>16</sup>**

“Art.4.- Existe vinculación directa entre una Sociedad de Seguros o una filial, y otras personas naturales o jurídicas, cuando dichas personas sean titulares de acciones comunes del tres por ciento (3%) o más del capital social de las primeras mencionadas.” Cuando se trate de personas naturales titulares de acciones, se tendrán como de una sola persona las del cónyuge y las de sus parientes del primer grado de consanguinidad.

---

<sup>15</sup> Decreto Legislativo No. 498, Diario Oficial No. 240, Tomo No. 341, del año 1998

<sup>16</sup> Decreto Legislativo No. 844, Diario Oficial No. 79, Tomo 343, del año 1999

## **LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS<sup>17</sup>**

La ley tiene por objeto gravar los actos o actividades de bienes, la prestación de servicios o el arrendamiento de bienes y que estos dan nacimiento a la obligación tributaria.

“Artículo 1.- Por la presente ley se establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.

### **B. GENERALIDADES DE PLAN ESTRATÉGICO**

#### **1. Concepto de planeación**

“Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada.

Por estas razones es que la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro.

---

<sup>17</sup> Decreto legislativo N°296, con fecha 24 de julio 1992, mediante el Diario Oficial N° 143, Tomo N°316, fecha de publicación 31 de julio de 1992

La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario planearlos con anterioridad. Antes de emitir una definición de la planeación, se analizarán algunas emitidas por los autores más reconocidos, con el fin de obtener los elementos comunes a dicho concepto:

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización". A. Reyes Ponce.

"Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos" Ernest Dale.

"Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados" George R. Terry.

"La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas" J. A. Fernández Arenas.

"La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos" L. J. Kazmier.

"Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos, y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias" Burt K. Scanlan.

"Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos" Joseph L. Massie.

"Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor."<sup>18</sup>

De acuerdo a las anteriores definiciones se puede decir que: Planear implica la acción de fijar, delinear y diseñar un objetivo, mediante una secuencia de pasos, alcanzar las metas propuestas.

## 2. Concepto de plan

"Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla."<sup>19</sup>

En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra. Un plan es el orden metodológico de pasos establecidos con el fin de realizar un objetivo, utilizando diversas técnicas en el desarrollo del mismo según se presenten las necesidades.

---

<sup>18</sup> [http://ual.dyndns.org/biblioteca/Admon\\_Educativa/Pdf/Unidad\\_05.pdf](http://ual.dyndns.org/biblioteca/Admon_Educativa/Pdf/Unidad_05.pdf)

<sup>19</sup> Página Web: <https://definicion.de/plan/>

### 3. Tipos de planes

TIPOS DE PLANES			
AMPLITUD	MARCO TEMPORAL	ESPECIFICIDAD	USO DE FRECUENCIA
ESTRATÉGICA	A LARGO PLAZO	DIRECCIONAL	USO ÚNICO
OPERACIONAL	A CORTO PLAZO	ESPECÍFICO	PERMANENTE

#### PLANES ESTRATÉGICO COMPARADOS CON LOS OPERACIONALES

“Los planes estratégicos establecen los objetivos generales y buscan posicionar la compañía en término de su entorno. Los planes operacionales especifican los detalles de cómo serán logrados los planes en general. Entre ellos existen tres diferencias:

- Los **planes operacionales** cubren periodos más cortos, en tanto que los estratégicos se orientan a largo plazo.
- Los **planes estratégicos** cubren un punto de vista más amplio de la organización y se refieren menos a áreas específicas.
- Los **planes estratégicos** comprenden la formulación de objetivos, en tanto en los planes operacionales asumen la existencia de objetivos.

#### PLANES A CORTO PLAZO COMPARADOS CON PLANES A LARGO PLAZO.

- Los **planes de corto plazo** cubren un horizonte temporal menor al año.
- Los **planes intermedios** son aquellos que cubren entre el año y cinco años.
- Los planes son considerados de largo plazo cuando el periodo que abarcan es mayor a los cinco años.

## PLANES ESPECÍFICOS COMPARADOS CON PLANES DIRECCIONALES

Los planes específicos tienen objetivos claramente definidos. No hay ambigüedad ni mal entendidos. Establecen procedimientos programas y actividades específicas, sin embargo, requieren de una claridad y un sentido de previsibilidad que con frecuencia no existe debido a la incertidumbre.

Los planes direccionales identifican guías generales. Hacen énfasis, pero no obligan a los gerentes a objetivos o cursos de acción específicos.

## FRECUENCIA DE USO

Algunos planes organizacionales que desarrollan los gerentes tienen un carácter continuo, en tanto que otros se usan una sola vez.

- Los **planes de uso único** son diseñados específicamente para hacer frente a las necesidades de una situación única y que se crean como respuesta a situaciones tomadas por los gerentes
- Los **planes permanentes** son planes constantes que proporcionan guías para actividades que se repiten dentro de la organización. Se crean como respuestas a decisiones programadas que los gerentes toman e incluyen políticas, reglas y procedimientos.

#### 4. Concepto de estrategia

Las estrategias pueden definirse como ideas hábilmente elaboradas para alcanzar metas u objetivos que presentan cierta complejidad. “como un programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización”<sup>20</sup> Agregan valor a las organizaciones, permitiendo alcanzar sus objetivos y a través de su implementación para la empresa El Salvador Asistencia, S.A. de C.V., le permitirá superar obstáculos.

La estrategia son diversos medios -todos adecuados- para efectuar un mismo trabajo o alcanzar un mismo objetivo en las mejores condiciones.

#### 5. Plan estratégico

La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

“La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.”<sup>21</sup>

La importancia radica en que este documento proporcionara un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y a una mayor sensibilidad de la organización. Así mismo es importante para el crecimiento y bienestar de la empresa a largo plazo.

---

<sup>20</sup> Stoner, James, Administración y Finanzas, (México: Prentice Hall, 2003) página 290.

<sup>21</sup> Stoner, James, Administración Y Finanzas, (México: Prentice Hall, 2003).

La planeación estratégica ayuda a desarrollar un concepto bien definido para la organización, y esto a su vez posibilita la formulación de planes y actividades que se acerquen a sus metas, permite prepararse y afrontar el ambiente rápidamente cambiante. Sin un plan no se podrán realizar las cosas en forma eficiente y adecuada, puesto que no se sabrá que hacer, ni como llevarlo a cabo.

## 6. Elementos de una estrategia

“La estrategia como relación permanente con el entorno, especialmente en su sentido más concreto, es decir, referido al sector o la industria donde compite la empresa, se compone de 4 elementos principales, dichos elementos son:

- Campo de actividad. Engloba el conjunto de productos y mercados que constituyen la actividad económica actual de la empresa. Las posibles combinaciones determinan las llamadas “unidades de negocio”.
- Vector de crecimiento: Es el conjunto de combinaciones posibles entre productos y mercados actuales o nuevos en los que la empresa puede basar su desarrollo.
- Ventaja competitiva. Serían las características diferenciadoras de la empresa sobre la competencia que bien reducen sus costes o diferencian mejor sus productos por lo que pueden defender y mejorar su posición competitiva.

- Efecto sinérgico. Efecto expansivo que produce una adecuada combinación de los elementos de la estrategia o de ella con las acciones ya existentes en la empresa, de forma que puede producir que el todo sea mayor que la suma de las partes. Todos los elementos anteriores, nos van a servir para entender el alcance de la estrategia y de la dirección estratégica que la lleva a cabo, teniendo en cuenta que la dirección estratégica representa una forma de planificar, dirigir y controlar los problemas estratégicos de la empresa y buscar su adaptación ante los retos del cambio del entorno”

## **ETAPAS.**

“Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:

Etapa 1: Análisis de la situación. Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

Etapa 2: Diagnóstico de la situación. Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario establecer mecanismos que permitan medir la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).

Etapa 3: Declaración de objetivos corporativos. Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros a donde la organización pretende llegar. Estos objetivos deben ser debidamente cuantificables, medibles y reales; puesto que luego han de ser medidos.

Etapa 4: Estrategias corporativas. Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

Etapa 5: Planes de actuaciones.

Etapa 6: Seguimiento. En esta etapa se permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en la propuesta; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

Etapa 7: Evaluación. La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas."<sup>22</sup>

## 7. Tipos de estrategias

“Según Menguzzato y Renau (1991), existen dos alternativas fundamentales: el concepto de ciclo de vida de la empresa y el concepto de estrategia competitiva, que permiten definir las estrategias posibles. El conjunto de estrategias derivadas de estos dos conceptos aparece recogido en el esquema siguiente:

Estrategias según el ciclo de vida de la empresa:

### 7.1.1 Estrategias de crecimiento:

- Estrategias de crecimiento estable
- Estrategias de crecimiento.
- Concentración en un solo producto o servicio
- Diversificación.
- Integración vertical

---

<sup>22</sup> Página Web; <http://ri.ues.edu.sv/647/1/11136154.pdf>

### 7.1.2 Estrategias de estabilidad y supervivencia: tienen naturaleza defensiva

- Estrategias de saneamiento
- Estrategia de cosecha
- Estrategia de desinversión y liquidación.

### 7.1.3 Estrategias competitivas:

- Estrategia de liderazgo en costes.
- Estrategia de diferenciación.
- Estrategia de enfoque o alta segmentación.”

## 8. Características de las estrategias.

- “Deben de ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos; los objetivos deben de ser los fines y las estrategias los medios que permiten alcanzarlos.
- Deben de guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, y en el menor tiempo posible
- Deben de ser claras y comprensibles para todos
- Deben de estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa
- Deben considerar adecuadamente la capacidad y los recursos de la empresa.
- Deben representar un reto para la empresa
- Deben de poder ejecutarse en un tiempo razonable”

## 9. Niveles de estrategias.

### “Nivel 1: Estrategia a nivel corporativo

Estrategia estructurada por la alta dirección con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de las corporaciones con múltiples líneas. La estrategia de nivel corporativo establece los roles que cada unidad de negocios de la organización habrá de desempeñar. El objetivo es determinar en qué negocios debe desenvolverse en una empresa dependiendo sus características.

### Nivel 2: Estrategia a nivel de negocios

Estrategia formulada para alcanzar las metas de un negocio concreto; también llamada estrategia de las líneas de negocio. Esta estrategia responde a la pregunta: ¿Cómo tendremos que competir en cada uno de nuestros negocios?, pero hay que tomar en cuenta si se trata de una empresa pequeña que tiene una línea de negocios o por el contrario una empresa grande, pero cuenta con la dificultad que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados. El fin de este nivel es intentar determinar cómo debe competir una corporación por la unidad estratégica de negocios representada en solo negocio o un grupo de negocios relacionados entre sí.

### Nivel 3: Estrategia a nivel funcional

Estrategia diseñada para un área específica de funciones con el propósito de poner en práctica la estrategia de la unidad estratégica de negocio. En el caso de organizaciones que tiene departamentos de tipo tradicional como por ejemplo manufactura, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo y finanzas, las estrategias tienen que servir de apoyo para la estrategia a nivel de negocios.”<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Robbins Stephen P., “Administración Teoría y Práctica” 6ª edición Mexico, Editorial Prentice, Hall. Pag. 213

## 10. Pasos de la planeación estratégica

- “Formular objetivos generales y específicos

Pueden definirse como aquellas cosas que queremos alcanzar en un período de tiempo con determinados recursos. Tienen la función de ser orientadores en las acciones que se realizarán y, al final, se convertirán en un elemento útil.

- Análisis F.O.D.A.: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Este paso es clave en la planificación estratégica porque permite conocer cuáles son los principales problemas con los que nos enfrentamos y a partir de los cuales deberemos buscar las soluciones específicas.

- Formular estrategias

Es necesario buscar una estrategia para cada debilidad y amenaza, teniendo en vista los objetivos planteados inicialmente. Hacer una estrategia para cada carencia, grande o pequeña y se tendrán tantas como sea necesario para lograr los objetivos propuestos.

- Plantear actividades

Es el momento de realizar una lista de actividades para poner en marcha las estrategias y obtener los objetivos. Hay que tener en cuenta el orden cronológico ya que, como es obvio, algunas acciones dependen del resultado de las anteriores. También se debe ser cuidadoso con la administración de los recursos.

- Definir responsables

Una vez terminada la lista de actividades, es necesario nombrar a los responsables de llevar a cabo cada una. Cuando la planificación es grupal, se pueden dividir las tareas asegurándose de que realmente se cumplan.

- Lugar

Es importante delimitar dónde se realizará cada actividad. Esto nos ayudará a tener claro donde nos movemos y para qué específicamente planificamos esa actividad en ese lugar.

- Tiempo

El tiempo es una variable fundamental, no sólo en una planificación sino en toda nuestra vida, por lo que debemos aprender a controlarla y manejarla para obtener los mejores resultados en el menor tiempo. No olviden que el tiempo es dinero. A cada actividad se le deberá asignar un tiempo, un día, una fecha.

- Recursos

Luego de fijada la actividad, se deberá pensar qué recursos serán necesarios para llevarla adelante. Como vimos, esos recursos podrán ser humanos, físicos, tecnológicos, etc. Será necesario, además, contar con ellos con anticipación para tener seguridad de que dicha actividad será una realidad.

- Ejecutar actividades

Es llevar a la práctica todo lo programado. Esto le da sentido a todos los pasos que antes realizamos y asegura una buena puesta en práctica. Si se cumple con los requisitos de esta planificación se comprobará que ésta trasciende el papel donde se escribió y lograr transformaciones en nuestro trabajo.

- Evaluación

La evaluación es un proceso de medición que ayuda a contestar preguntas como ¿Qué se está haciendo?, ¿Qué se hizo?, ¿Qué se podrá hacer? Generalmente se cree que la evaluación es lo último, cuando lo hecho, hecho está. Pero no es así, o por lo menos no debería serlo. Debe ser un proceso constante que acompañe y que ayude a la reflexión sobre lo que se está haciendo. Esto permitirá cambiar sobre la marcha cuando se ve que algo no anda bien.”<sup>24</sup>

#### 11. Planeación estratégica táctica y operacional.

- PLANEACIÓN TÁCTICA.

“La planeación táctica abarca un departamento o una división, por lo que el encargado de la planeación táctica se preocupa de la interpretación de la planeación estratégica acercándola más a la realidad del mercado por medio de planes específicos para cada departamento o división llamados: planes tácticos.”<sup>25</sup>

Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.

Este tipo de planeación está enfocado a los resultados que se deseen obtener, el paso a paso estipulado para el fin que se persigue, a pesar que no es el único camino para lograrlo, pero el planteamiento comprende las variables que pueden influir positiva o negativamente para cumplir la meta trazada.

---

<sup>24</sup> Obtenido de la página Web: <http://www.mujeresdeempresa.com/planificacion-estrategica/> , el 28 de abril de 2018

<sup>25</sup> Obtenido de la página Web: <http://www.oocities.org/es/angelcontreras01/pype/pype1.htm>, el 28 de abril de 2018

La diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diferentes procesos; mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la planeación. Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa, será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación de un producto o de publicidad.

Algunas de las características principales de la planeación táctica son:

- Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
  - Es conducida y ejecutada por los ejecutivos de nivel medio.
  - Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa.
  - Se maneja información externa e interna.
  - Está orientada hacia la coordinación de recursos.
  - Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.
- 
- PLANEACIÓN OPERATIVA.

“La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo.”<sup>26</sup>

Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones.

---

<sup>26</sup> Página web: <http://planificaciondeunagerenciaefectiva.blogspot.com>

Las características más sobresalientes de la planeación operacional son:

- ✓ Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica.
- ✓ Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
- ✓ Trata con actividades normalmente programables.
- ✓ Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- ✓ Normalmente cubre períodos reducidos y su parámetro principal es la eficiencia.

El nivel operacional funciona dentro de la lógica del sistema cerrado. La planeación operacional se preocupa básicamente por el "qué hacer" y por el "cómo hacer". Se refiere de manera específica a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional. Al estar fundada en la lógica del sistema cerrado, la planeación operacional se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados, mientras que la planeación táctica se orienta hacia resultados satisfactorios.”

## C. ASPECTOS GENERALES SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

### 1. Antecedentes

“El clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones.

La relación sistema–ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos provenientes de la Teoría General de Sistemas, propuesta por Von Bertalanffy y enriquecidos con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta. La proposición de ver a los sistemas organizacionales en relación con su entorno ambiental se encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaba superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionista de los otros. Las perspectivas de la Escuela Clásica, por otra parte, habían encontrado acerbas críticas por parte de enfoques de corte psicológico–social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones Humanas (Rodríguez, 1999).

Talcott Parsons, (citado por Rodríguez, 1999) había propuesto una teoría en la que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales.

Esta integración podría producirse a través de los roles, los status y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de personalidad y las orientaciones normativas; sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura. Por esta razón, la propuesta Parsoniana no fue acogida, o lo fue muy marginalmente.”

## 2. Definición

“Dado que el tema del clima organizacional se plantea desde la necesidad de enfrentar los fenómenos organizacionales en la globalidad, la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión general de la organización.

El desarrollo conceptual alrededor del tema, resulta apasionante para el contexto académico y práctico de los psicólogos en general, especialmente de los psicólogos organizacionales y otros profesionales como los administradores, los ingenieros vinculados con las organizaciones del siglo XXI<sup>27</sup>

A partir de la revisión de la literatura, es permitido considerar que no hay una única definición de clima organizacional, aunque sí es posible identificar algunos elementos frecuentes, como:

- La personalidad de la organización.
- Las percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional.
- El fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales.
- La causa de los resultados de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización.
- La característica relativamente permanente que define el ambiente interno de una organización.
- La variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, grupos y la organización.

---

<sup>27</sup> Vega, Diana, Arévalo, Alejandra, Sandoval Jeniffer. (2006). Panorama sobre los estudios de Clima Organizacional en Bogotá. Diversitas - [Revista Electrónica] Vol.2, No.2. Págs. 329- 349. Obtenido en la página Web: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2285849>, el 26 de abril de 2018

A raíz de los elementos considerados anteriormente, a continuación, se presentan algunas definiciones para el clima organizacional:

Forehand y Gilmer, (1964) señalan que, “El clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman”.

“El clima es el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado”. (Hall, 1972).

De acuerdo a las definiciones mencionadas anteriormente, el clima organizacional se caracteriza principalmente por la apreciación compartida que tienen empleados y los directivos de dicha empresa, para trabajar en conjunto de la mejor manera posible, logrando así los objetivos y metas propuestas, en un ambiente en el cual se respeten los derechos y deberes de todos por igual.

“A pesar que los estudios del clima organizacional se encuentran enfocados a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas. Las variables consideradas en la definición de clima organizacional son:”<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Obtenido de la página Web: <http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>, el 28 de abril de 2018

VARIABLES DEL AMBIENTE FÍSICO, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, entre otras

- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, por mencionar algunos ejemplos.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones y expectativas.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, entre otros.

Todas estas variables configurarán el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma. El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

### 3. Características del clima organizacional.<sup>29</sup>

Litwin y Stinger (1998, pp. 47- 48) postulan la existencia de nueve características que determinan el clima organizacional:

Las características del clima organizacional repercuten sobre las motivaciones de los miembros de la organización y su comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencia para la organización como, productividad, satisfacción, rotación y adaptación.

- Estructura, es la que representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- Responsabilidad, es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha es decir el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- Recompensa, corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- Desafío, corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización de los desafíos que impone el trabajo, promueve los riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

---

<sup>29</sup> <https://webquery.ujmd.edu.sv/>

- Relaciones, es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre jefes como entre empleados.
- Cooperación, es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo, el énfasis está puesto en el apoyo mutuo.
- Estándares, es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas del rendimiento.
- Conflictos, es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- Identidad, es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de las organizaciones.

#### 4. Componentes del clima organizacional.

Brunet (2011, pp. 41-42) define los componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo. Así los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es el resultado de los diferentes aspectos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.

## 5. Tipos de clima organizacional.

Brunet considera que la combinación y la interacción de estas variables permite determinar dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

- El clima de tipo autoritario.
  - Sistema I - Autoritario explotador, la dirección no tiene la confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los empleados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
  - El sistema II - Autoritario paternalista, existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan recompensas y castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.
- El clima participativo:
  - ✓ Sistema III – Consultivo, es la que tiene confianza en sus empleados donde pueden tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de prestigio y estima, existe interacción de ambas partes. Hay un alto grado de confianza.
  - ✓ El sistema IV- Participación en grupo, existe la confianza de los empleados por parte de la dirección, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado donde existe una estructura rígida, por lo que el clima es desfavorable. Por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para el empleado, el clima laboral favorable sirve para que los trabajadores junto con sus jefes puedan trabajar en conjunto; lo cual permite tener un ambiente grato con el que los empleados se sientan motivados y con sentido de pertenencia ya sea con el proyecto o la empresa lo cual los impulse a lograr los objetivos propuestos y traer consigo un mejor desarrollo profesional.

### 2.1.3. Funciones del clima organizacional <sup>30</sup>

Las funciones del clima organizacional son:

Desvinculación. Lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un conjunto de personas que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.

Obstaculización. Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.

Espíritu. Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

Intimidad. Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea

---

<sup>30</sup> Castillo, Carola, Del Pino, Nicole, Espinosa, VitaCultura, Clima Organizacional, Documento de Internet, 2000, <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

Alejamiento. Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

Énfasis en la producción. Hace énfasis al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

Empuje. Es el comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

Consideración. Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

Estructura. Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿Se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

## D. GENERALIDADES DEL DESEMPEÑO

### 1. Definición

“Robbins, Stephen, Coulter (2013) definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Robbins y Judge (2013) explican que, en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción de los puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

De acuerdo a las anteriores definiciones, se puede decir que el desempeño laboral es el rendimiento que muestra el trabajador al desarrollar las funciones y tareas principales que demanda su cargo, lo cual permite demostrar su idoneidad en dicho puesto.

- El desempeño de las tareas: se refiere, al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas.
- Civismo: Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizaciones, tratar a los compañeros con respecto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.
- Falta de productividad: Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.”<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup><http://recursosbiblio.url.edu.gt/>

## 2. Características del desempeño.<sup>32</sup>

Características del desempeño laboral Chiavenato (2000, p. 38) define que hay características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir; sin embargo, las organizaciones consideran otras características de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que así solo se tomará en cuenta el desempeño del empleado, es muy difícil determinar de qué manera mejorarlo.

De acuerdo a Milkovich y Boudrea (1994, p. 14) consideran que las mediciones individuales podrían revelar el bajo desempeño, esto se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación.

En tanto de todas las definiciones presentadas de los diferentes autores se infiere que el desempeño laboral es el grado que alcanza una persona en el trabajo o el resultado del que el trabajador ha podido desarrollar durante su jornada laboral y los objetivos alcanzados.

**Adaptación**, efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.

**Comunicación**, captación de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individual la capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades. Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.

---

<sup>32</sup> <http://repositorio.uncp.edu.pe>

**Iniciativa**, intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.

**Conocimiento**, nivel alcanzado técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas de trabajo.

**Calidad de trabajo**, proporciona documentación adecuados cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evalúa la actitud seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza una tarea de alta calidad.

**Cantidad de trabajo**, cumple los objetivos de trabajo ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su propia terminación.

**Planificación**, programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y a los recursos con eficiencia. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.

### 3. Factores que influyen al desempeño laboral.<sup>33</sup>

A continuación, enlistamos las destrezas necesarias para solucionar problemas:

**La percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo**, actitud ayuda a la gerencia a entender las reacciones de los empleados ante sus labores.

---

<sup>33</sup> <http://repositorio.uncp.edu.pe>

**Grado de importancia que tiene el trabajo para las personas que lo ejecutan,** ya que un trabajo puede ser interesante mas no indispensable para los miembros de la institución.

**La autoestima es otro elemento a tratar,** debido a que es un sistema de necesidades del individuo, manifiesta las necesidades por lograr una nueva situación en la empresa o dentro del grupo de trabajo, así como el deseo de ser reconocido.

**Capacitación del trabajador,** Nash (1989, p. 29) considera la capacitación es un medio muy poderoso para trabajar la productividad, según los programas de capacitación produce resultados favorables proceso de formación implementando por el área de recursos humanos con el objetivo de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible el efecto de esta capacitación no es duradero todo los problemas laborales causados por conflictos interpersonales, de gerencia o sistema de remuneración mal concebidos.

**La Remuneración,** especialmente la remuneración como incentivo es un de las técnicas más poderosas que tiene a su alcance los gerentes para mejorar la productividad. Desde Adam Smith pasando por Taylor, hasta los más recientes estudiosos de la administración han propuesto diferentes técnicas de remuneración, tales como los incentivos, a fin de incrementar la misma.

**Temperatura,** importante que los empleados trabajen en un ambiente en el cual la temperatura este regulada de tal manera que caiga dentro del rango aceptable del individuo. Esto implica alguna justificación para crear lugares de trabajo individualizado de temperatura controlada.

**Ruido**, la mayoría de las oficinas deben operar bajo niveles de ruido en un rango debajo a moderado, ya que los ruidos fuertes y no predecibles también tienden a incrementar la excitación y llevar a una reducción en la satisfacción del trabajo.

**Iluminación**, la intensidad adecuada de luz depende de la dificultad de la tarea y de la precisión requerida, el nivel adecuado de luz también depende de la edad del empleado. Las ganancias en desempeño a niveles altos de iluminación son mucho más grandes para los viejos que para los empleados jóvenes.

**Tamaño**, es el factor más importante para determinar cuánto espacio se proporciona a un empleado, por ejemplo, en Estados Unidos mientras más alto este un individuo en la jerarquía de la organización típicamente, más espacio consigue. Y debido a que el status es el determinado clave en el tamaño del lugar de trabajo, las desviaciones de este patrón probablemente disminuyan la satisfacción en el trabajo para aquellos individuos que se perciban así mismos en el límite de la discrepancia.

**Distribución**, influye de manera significativa en la interacción social existe una cantidad suficiente grande de investigación que apoyan el hecho de que una persona probablemente interactúa más con aquellos individuos que están más cerca.

**Primacía**, limita las distracciones (especialmente en aquellos puestos con status jerárquicos altos). Sin embargo, la mayoría de los empleados también quieren oportunidades de interactuar con colegas las cuales se restringen conforme la primacía aumenta.

Según Chiavenato el desempeño humano es extremadamente situacional y varía de una persona a otra y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen. El valor de las recompensas y la percepción dependen del esfuerzo, determina el volumen del esfuerzo individual que la persona estará dispuesta a realizar.

Cada persona evalúa la relación costos beneficios para saber cuánto vale la pena realizar determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. En consecuencia, el desempeño en el cargo se funciona de todas estas variables que lo condicionan.

#### 4. Métodos de evaluación del desempeño.<sup>34</sup>

Dessler y Verela (2011) exponen que en la evaluación de desempeño se utilizan distintos métodos, en muchas de las empresas los que están a cargo de sus colaboradores se preguntan cómo se realiza una evaluación de desempeño de un trabajador y cuáles son las técnicas específicas de evaluación y dentro de ellas se encuentran.

**Ensayos críticos:** Consiste en escribir una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño anterior y el potencial del colaborador, así como hacer sugerencias para que este mejore para transcribir un documento de este tipo, ya que no se necesita de formatos complejos ni de una amplia capacitación. Sin embargo, es posible que con estos métodos la evaluación sea conveniente y este dominada tanto por las habilidades de escritura del evaluador como por el nivel de desempeño real del empleado. También es dificultoso ocupar los documentos redactados para diferentes empleados, ya que no existe una clave de calificación estandarizada.

---

<sup>34</sup> <http://recursosbiblio.url.edu.gt>

**Incidentes críticos:** Los incidentes críticos concentran la atención, la evaluación es la diferencia que existe entre realizar un trabajo con eficacia y un trabajo sin ella, por lo tanto el evaluador se encargará de describir las acciones del trabajador y especialmente si fueron eficiente o ineficiente en determinada situación, por lo que deberá mencionar únicamente las conductas específicas por medio de una lista de incidentes críticos de este tipo, y propone un conjunto amplio de ejemplos que sirven para mostrar a los empleados los comportamientos deseables y al mismo tiempo para identificar a quienes necesita mejorar sus fortalezas.

**Escala grafica de calificación:** Este es uno de los métodos más antiguos y difundidos de evaluación. El evaluador contempla un conjunto de factores de desempeño, los cuales son la cantidad y calidad de trabajo, la profundidad de los conocimientos, la cooperación, la asistencia y la iniciativa los cuales calificara por medio de escalas graduadas.

**Escala de calificación basada en el comportamiento:** Esta combina elementos fundamentales de los métodos de calificación por incidentes críticos y de escalas gráficas. El evaluador califica al personal con base en reactivos ubicados que se encuentran a lo largo de un continuo proceso; los reactivos son ejemplos de conductas reales en el trabajo, y no listas de rasgo o descripciones generales.

**Comparación forzada:** Las comparaciones forzadas evalúan al empleado en la empresa, con respecto al desempeño de otro u otros compañeros. Ya que importante conocer una herramienta de medición relativa, más que absoluta. Las dos comparaciones más utilizadas son la clasificación grupal y la clasificación individual.

## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA EL SALVADOR ASISTENCIA, S.A. DE C.V., DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR**

### **A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Un plan estratégico es fundamental, ya que de esta manera permite a la institución en estudio, conocer la situación actual, información relevante y oportuna, que dirijan y faciliten el desempeño de las funciones de los trabajadores dentro de un ambiente laboral agradable, el cual contribuya al alcance de las metas de la empresa, así como también la satisfacción de los trabajadores tanto profesional como laboral.

Además, la importancia de la misma radica, en que a través de la misma se conoce la situación actual del clima organizacional y como este influye en el desempeño de los trabajadores, el saber de los planes y estrategias utilizadas por el departamento de Recursos Humanos y el impacto de estos en el rendimiento de los empleados.

La elaboración de un análisis de la situación actual sirvió de instrumento técnico administrativo para realizar una propuesta de un Plan Estratégico, que contribuya al fortalecimiento del clima organizacional.

## B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 1. GENERAL

Realizar un diagnóstico de la situación actual en relación al clima organizacional por medio de técnicas e instrumentos de recolección de información, en la empresa El Salvador Asistencia, S.A. de C.V.

### 2. ESPECÍFICOS

- Recolectar información que sirva para lo requerido en la investigación mediante las técnicas e instrumentos previamente seleccionados que permitan conocer la percepción del clima laboral en la empresa en estudio.
- Elaborar un diagnóstico de la situación actual que logre identificar los diferentes factores que inciden positiva y negativamente en el ambiente laboral de la empresa en mención.
- Determinar las conclusiones y recomendaciones que contribuyan a la propuesta de un plan estratégico orientado a fortalecer el clima organizacional.

## C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

En esta sección se presenta la metodología que permitió el desarrollo del trabajo de investigación; fue necesario apoyarse de métodos y técnicas que permitieron establecer el camino lógico en la realización del estudio, dichos métodos y técnicas se presentan a continuación:

### 1. Métodos de Investigación

Para el desarrollo del trabajo de investigación se aplicó el método científico, el cual comprende una serie de etapas de investigación que permiten acercarse de manera objetiva a la realidad que se desea describir, la cual guía el proceso de investigación y finalmente la interpretación de los resultados obtenidos y la elaboración de las respectivas conclusiones y recomendación. Por lo que en la presente investigación se hará uso de los métodos siguientes:

#### a) Analítico

Este método se utilizó para analizar e interpretar parte por parte todos los elementos que conforman la investigación referida al plan estratégico.

#### b) Sintético

Se utilizó este método con el objetivo de agrupar aquellos elementos necesarios para la puesta en marcha del plan estratégico y tener una visión más clara de la importancia del bienestar de los trabajadores, elementos entre los cuales se encuentran: actitudes, habilidades, competencias, ambiente de trabajo, incentivos y desempeño, auxiliándose de técnicas de investigación e instrumentos de recopilación de la información necesaria. Utilizando este método se lograron unificar todos los elementos involucrados y se relacionaron las variables, por medio del cual se podrán formular las posibles soluciones a la problemática.

## 2. Tipo de Investigación.

El tipo de estudio que se aplicó es descriptivo, debido a que únicamente se realizó un detalle de los resultados obtenidos porque se analiza y describe como es y la forma en que se manifiesta un fenómeno, detallando y explicando todos sus componentes.

Para desarrollar la investigación se indagó en fuentes bibliográficas e información proporcionada por la directora de recursos humanos de la empresa el cual proporcionó información relacionada con los antecedentes de investigación que contribuyó a determinar los elementos más importantes del plan estratégico.

## 3. Diseño de investigación

El tipo de diseño de la investigación, indica al experto investigador los pasos a seguir para alcanzar los objetivos principales del estudio. Para este estudio, el tipo de diseño que se utilizó para realizar la investigación es el no experimental, las variables no fueron manipuladas y se realizó en el contexto natural en que se desarrollan las actividades de la empresa El Salvador Asistencia, S.A. de C.V. (diseño de investigación numeral 3)

#### 4. Fuentes de recolección de la información

Su propósito es indagar en las incidencias de las autoridades o niveles de una o más variables en una población, estudios puramente descriptivos.

##### a) Primarias

Son aquellas que contienen información nueva u original, de primera mano. Los datos fueron proporcionados por la Directora de Recursos Humanos, quien ya posee los conocimientos previos sobre las necesidades que tienen la empresa, también fueron de valiosa ayuda los trabajadores que son parte importante para proporcionar información precisa, pues son el objeto de análisis.

##### b) Secundarias

En este estudio se utilizó documentación bibliográfica como libros, artículos de publicaciones periódicas, revistas, folletos, trabajos de graduación y la red de internet para ampliar los elementos teóricos entre otros a fines al tema que se aplicaron en el transcurso de la investigación.

#### 5. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para la obtención de información veraz, objetiva y precisa, fue necesaria la implementación de técnicas e instrumentos de recolección adecuados tales como entrevista, encuestas y la observación directa; a través de diferentes instrumentos de recopilación de la investigación los cuales facilitaron el proceso de tabulación e interpretación de los datos. Entre los que se aplicaron para el presente estudio con el objetivo de acercarse a los hechos fueron los siguientes;

a) Técnicas

i) Entrevista

Esta fue realizada con el personal de dirección, a fin de obtener información directa. La entrevista se llevó a cabo haciendo uso de una guía estructurada de preguntas previamente elaborada, se realizó a la directora de Recursos Humanos, con el objetivo de conocer de primera mano las principales necesidades del personal.

ii) Encuesta

Se encuestó a 55 empleados, para obtener información referente al clima organizacional de la empresa en estudio; en la recolección de datos donde se conocieron opiniones, condiciones y comportamientos del personal, La recolección y procesamiento de la información fue llevada a cabo por los miembros del equipo de investigación.

iii) Observación directa

A través de esta técnica se pudo obtener información acerca del comportamiento directo con los colaboradores en el cual se pudo conocer el día a día la situación que les rodea dentro del ambiente laboral de dicha empresa en estudio, con el objetivo de verificar los datos que se obtuvieron a través de la encuesta y la entrevista y de manera visual corroborar el accionar de las personas involucradas en dicha investigación.

## b) Instrumentos

### i) Guía de entrevista

La guía de entrevista fue diseñada para obtener información sobre las relaciones interpersonales de los empleados, motivación, liderazgo, condiciones de trabajo, entre otros; por lo tanto, se entrevistó a la directora de Recursos Humanos.

### ii) Cuestionario

En el estudio para llevar a cabo la encuesta se utilizó como instrumento un cuestionario en el que se presentó 24 preguntas cerradas el cual estuvo dirigido a todos los empleados de la empresa con la finalidad de obtener la información que conlleve a la comprensión de dicha problemática.

### iii) Lista de cotejo

Se ocupó como instrumento para realizar la observación directa, ya que sirvió para identificar y analizar las diferentes variables que presenta El Salvador Asistencia de C.V., lo cual conlleva de esta manera a respaldar la información obtenida en la encuesta y la entrevista.

## 6. Ámbito de la investigación

El estudio se realizó en la empresa dedicada a brindar asistencia de Call center el cual ofrece los servicios de toma de reclamo de automotores, toma de reclamo de seguros generales, asistencia vial y de hogar a los asegurados de las compañías de seguros, ubicada en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador.

## 7. Unidades de análisis

Para la investigación se optó como objeto de estudio a la empresa dedicada a brindar servicios de asistencia vial a los clientes de las aseguradoras, ubicada en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador. El objeto de estudio y las unidades de análisis se especifican a continuación.

### a) Objeto de estudio

La empresa El Salvador Asistencia, Sociedad Anónima de Responsabilidad Limitada, abreviándose El Salvador Asistencia, S.A. de C.V.

### b) Unidades de estudio

- Directora de Recursos humanos
- Empleados

## 8. Determinación del universo y muestra

### a) Universo

Se tomaron en cuenta un total de cincuenta y cinco empleados con contrato fijo e indefinido con la empresa en estudio, ubicados en puestos administrativos y operativos de la misma.

### b) Muestra

Para la investigación se realizó un censo a 55 empleados que laboran en El Salvador Asistencia, S.A. de C.V., esto con el objetivo de obtener la información más completa y resultados más exactos, por lo que no se calculó muestra, esto quiere decir que se aplicó un cuestionario a los empleados (ver anexo n°1).

### c) Censo

Este se desarrolló con todos los empleados que laboran para la empresa en estudio, resultando con un total de 55 empleados, datos proporcionados por la Directora de Recursos Humanos.

## 9. Tabulación y análisis de datos

### a) Tabulación

Se hizo un recuento de los datos obtenidos por medio de los cuestionarios en el orden de las preguntas. Se detalló el objetivo de la pregunta y luego se presentaron los resultados en cuadros estadísticos y se procedió a diseñar los gráficos por medio del software Microsoft Excel.

### b) Análisis e interpretación de datos

Luego de realizar el proceso de tabulación de los datos, se procedió a realizar el análisis de datos respectivos, que se detallan a través de gráficos, lo cual facilitó y contribuyó a realizar una correcta interpretación de las relaciones entre las variables identificadas en el cuestionario, guía de entrevista y lista de cotejo relacionados entre sí.

En cuanto a la entrevista y observación directa los resultados se muestran a través de un resumen de cada uno de los cuestionamientos efectuados. Todo lo anterior se realizó con la finalidad de proponer conclusiones y recomendaciones para el diseño de un plan estratégico orientado a fortalecer el clima organizacional mejorando el desempeño de los trabajadores.

## D. RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA EL SALVADOR ASISTENCIA, S.A. DE C.V., DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

A continuación se presenta un diagnóstico sobre la situación actual en la empresa dedicada a brindar asistencia de Call center el cual ofrece los servicios de toma de reclamo de automotores, toma de reclamo de seguros generales, asistencia vial y de hogar a los asegurados de las compañías de seguros, ubicada en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador, el cual se elaboró a partir del análisis de la información obtenida por medio de la encuesta efectuada a los empleados de la compañía objeto de indagación y de forma adicional de la entrevista realizada a la directora de Recursos humanos.

### **Empleados**

El presente apartado contiene los resultados del estudio que se realizó a 55 empleados de la empresa El Salvador Asistencia, S.A. de C.V., a través de un cuestionario conteniendo los siguientes aspectos:

### **Información General**

Con el fin de conocer aspectos generales de los empleados encuestados, se obtuvo como resultado que el 42% de ellos son del género femenino y el 58% restante del género masculino; en cuanto a la edad, un número representativo de éstos, constituido por el 45% oscilan entre las edades de 26 a 35 años. (Anexo 1, Datos de identificación).

En relación al nivel de estudio que tienen los encuestados, el 44% de los empleados son bachilleres, 47% poseen estudios universitarios y solamente un 9% se quedaron con educación media; considerando que el nivel de estudios en más de la mitad es relativamente alto ya que la mayoría oscilan entre bachilleres y universitarios, un aspecto muy favorable al momento de brindarles capacitaciones debido a que la mayor parte del personal cuentan con la capacidad de comprensión para las temáticas a impartir de igual manera hay que considerar al 9% que solo cuenta con educación básica para tomar en cuenta en las recomendaciones pertinentes. (Anexo 1, Datos de identificación).

## **Datos del contenido**

### **a) Filosofía empresarial**

En relación, sobre si los empleados conocen la estructura organizativa, a pesar que la mayoría dijo que si, existe un porcentaje que afirmó lo contrario, mediante la encuesta realizada, se constató que no todos los empleados conocen y no tienen una idea clara de la estructura organizativa dentro de la institución, lo cual dificulta a que estos se sientan identificados con la empresa y no contribuyan al logro de los objetivos y metas como organización, mientras que la Directora de Recursos Humanos, manifestó que se encuentran en proceso de creación de los elementos de identidad de la empresa, por lo que se identifica la necesidad elaborar las que hacen falta a fin de que orienten sus esfuerzos hacia sus objetivos particulares de largo plazo. (Anexo 1, pregunta 1, Anexo 2, pregunta 1).

En cuanto a las líneas de autoridad, se observó que un porcentaje alto conoce cuáles son las líneas de autoridad, sin embargo, existe un porcentaje que no los conoce, considerando que es una cifra significativa ya que 7 de 55 empleados no conocen las diferentes autoridades y esto conlleva a desestabilizar los departamentos a los cuales pertenecen. (Anexo 1, pregunta 1.1).

## **b) Factor Identidad**

En este factor se evaluó el sentimiento de pertenencia que sienten los empleados hacia la empresa, así como la sensación de compartir los objetivos personales con los de la empresa.

Al consultar a los empleados sobre lo motivados que están en trabajar para esta institución, la mayoría de estos con respondieron que si se sienten motivados a realizar sus labores; sin embargo, el restante, que es un porcentaje muy significativo manifestó que el grado de motivación no es el óptimo; este último dato se debe de disminuir y de ser posible neutralizar, ya que este porcentaje puede llegar a desestabilizar el pensar de los demás empleados y puede no llevarse a cabo en su totalidad los objetivos empresariales; sin embargo la directora de recursos humanos manifestó que en la mayoría de los casos se considera que si se encuentran motivados, ya que existen esfuerzos por parte de la organización para con los colaboradores, como reconocimientos o convivios como parte de la motivación empresarial. (Anexo 1, pregunta 2, Anexo 2, pregunta 16).

Un 69% de los empleados opinaron que el trabajo que realizan contribuye con el logro de sus objetivos personales; el restante 31% considera lo contrario, lo que significa que un porcentaje muy alto está en la búsqueda de mejores oportunidades que le permitan crecer como persona y como profesional, ya sea que estas oportunidades se les brinde dentro o fuera de la empresa en estudio. (Anexo 1, pregunta 3).

### **c) Factor Relaciones interpersonales**

La mayoría de los empleados considera que la relación entre compañeros de trabajo es buena, es un factor muy importante en el día a día de trabajo, debido a que se mantiene un ambiente de armonía entre los colaboradores; sin embargo el restante considera que las relaciones interpersonales son de una manera regular y tan solo 2 de los 55 trabajadores manifestó que existe una mala relación con los demás compañeros de trabajo, debiéndose así mejorar las condiciones de comunicación y que estas permitan una mejora en las relaciones interpersonales, mejorando así el ambiente laboral (Anexo 1, pregunta 4).

Los trabajadores abonan con un 85% que la buena relación se debe en gran medida al respeto mutuo, pero el restante consideró este aspecto como un punto de mejora (anexo 1, pregunta 5).

El 84% de los empleados confirmó que la institución en estudio fomenta la, realización de diversas actividades que les permita convivir los unos con los otros fuera de los horarios de trabajo, y que estos contribuyen con el fortalecimiento de las relaciones interpersonales; sin embargo, el restante manifestó que no se anima a todos los trabajadores a ser partícipes de las mismas por lo que se debe de mejorar la comunicación e incentivar a todos a ser partícipes de dichos programas o tomar en cuenta las opiniones de todos los trabajadores a fin de seleccionar las actividades que sean de interés común para que sea del agrado de todos. (Anexo 1, pregunta 6); abonando con lo manifestado, el 62% de ellos considera que existe un buen ambiente laboral, el 35% considera que el ambiente que se percibe es regular y tan solo el 4% concluye es malo. (Anexo1, pregunta 7).

Un aspecto muy importante en el trabajo, es la actitud con la que se afrontan las adversidades, la mayoría de los empleados opina que sí existe una buena actitud de parte de sus compañeros de trabajo, y el restante opina lo contrario. Sin lugar a dudas, la actitud de una persona influye en cualquier resultado, por lo que se debe de trabajar con capacitaciones al personal sobre temas transversales como el trabajo en equipo, empatía, atención al cliente para mejorar el buen trato entre sí (Anexo 1, pregunta 8).

#### **d) Factor Servicio al cliente**

La mayor parte de los encuestados considera que los clientes reciben un buen servicio debido a la actitud de los trabajadores y, solamente el 22% restante opina lo contrario, un porcentaje alto de parte de los empleados tiene la percepción de estar prestando un buen servicio, debiendo tener en cuenta la dirección la mejora en la atención al cliente para una mejor satisfacción de ambas partes y un mejor desarrollo de sus actividades (Anexo1, pregunta 9).

#### **e) Factor Comunicación**

En este factor se evaluó la efectividad en el flujo de información que se da en el ambiente laboral de la empresa.

La mayoría de los empleados a los que se les consulto mediante el instrumento, considera que sí tiene una buena comunicación con sus jefes, mientras que una tercera parte de los trabajadores opinan lo contrario, debiendo de esta manera fortalecer el factor comunicación; sin embargo, la directora de recursos humanos de la empresa manifestó que se trabaja con los líderes para promover la buena comunicación y la igualdad de oportunidades entre todos los colaboradores.

En base a lo anterior, se recomienda realizar un acercamiento de parte de los jefes con su personal para disminuir las barreras de comunicación que actualmente se presentan y mejorar así la competitividad dentro de la empresa, así como también al logro de los objetivos y metas establecidas dentro de la institución (Anexo 1, pregunta 10, Anexo 2, pregunta 13).

#### **f) Factor Conflictos**

En este factor se evaluó el sentimiento de los empleados de la empresa para aceptar las opiniones discrepantes que se dan en las relaciones laborales y la efectividad para solucionar dichas discrepancias. Dentro de la empresa se determinó que regularmente existen conflictos los cuales se resuelven de una manera adecuada según manifestó la mayoría de los empleados, sin embargo, existe un porcentaje significativo que expresaron que los conflictos no se resuelven de la manera adecuada, lo que provoca que afecten la imagen y productividad de la empresa así como el ánimo de los empleados, mostrando de esta manera que carecen de un procedimiento estandarizado que permita dar solución a las fallas cometidas y a la vez que faciliten tomar medidas tendientes a evitar el volver a incurrir en los mismos errores cometidos. (Anexo 1, pregunta 11).

#### **g) Distribución en la carga de trabajo**

La percepción de los trabajadores en el apartado del instrumento de recolección de datos referente al trabajo en equipo, la mayoría de ellos con considera que la empresa en estudio se esmera en el trabajo en equipo; por otro lado, el restante piensa de una manera diferente y lo considera como un aspecto de mejora ya que se debe de fortalecer el trabajo en equipo para mejorar así la distribución de la carga de trabajo y que este ayude al cumplimiento de las metas y objetivos dentro de la institución y que conlleve consigo una mejora en las relaciones y por ende en el ambiente laboral. (Anexo 1, pregunta 12).

#### **h) Factor recompensa**

En este factor se evaluó la percepción de los empleados sobre la adecuación de la recompensa económica y no económica recibida por el trabajo bien hecho.

La mayoría de los encuestados manifestaron que perciben algún tipo de reconocimiento por parte de la empresa en estudio, con el 22% coinciden que existe algún tipo de mención y retribución económica, con un porcentaje un poco mayor que asciende al 29% manifiestan que reciben algún incentivo en especie por parte de la compañía y una minoría expresó que ninguno, sin embargo la directora manifestó que se les otorgan beneficios adicionales a la ley, debiendo así mejorar o estandarizar el factor recompensa, ya que dicha inconformidad por parte de los empleados puede llevar a que se sientan desinteresados a la hora de realizar sus actividades. (Anexo 1, pregunta 13, Anexo 2, pregunta 18).

#### **i) Recursos de condiciones físicas**

En este factor se evaluó la calidad del ambiente físico de trabajo aspectos tales como la temperatura, la ventilación, distribución del área de trabajo, iluminación, seguridad, instrumentos para realizar y llevar a cabo sus tareas.

En cuanto a los recursos físicos que se cuentan en el lugar de trabajo, dos terceras partes representadas de los encuestados manifestó que las instalaciones y los recursos con los que cuentan en su lugar de trabajo son los idóneos para realizar sus labores en un buen ambiente diario; sin embargo, el restante expreso que a pesar que se les brindan los recursos, estos pueden ser mejores o más adecuados para realizar sus labores de trabajo. (Anexo 1, pregunta 14).

## **j) Factor Planeación**

La mayoría de los empleados con el 71% coincide que no conocen los planes de acción que se deben de tomar para mejorar el servicio a sus clientes, un aspecto muy importante que los dirigentes deben de trabajar en erradicar para poder dar una mejor atención con clientes en situaciones difíciles. (Anexo 1, pregunta 15); además, el 64% manifestó que desconocen que la institución cuenta con manuales administrativos, factor que puede contribuir a la falta de identidad o de interés de parte de los trabajadores para seguir las normativas de la compañía, tales como procesos previamente establecidos, y procedimientos a seguir, también sobre cuáles son las maneras de reportar anomalías o si existen políticas o no sobre como el personal debe de desempeñarse durante el trabajo, debido a esto, únicamente el 33% de los trabajadores expresó que si tienen conocimiento de este tema, mientras que el restante que es un porcentaje significativo ignora de la existencia de dichas políticas, un aspecto el cuál se debe de trabajar mediante la comunicación y capacitación sobre los temas internos dentro de la empresa en estudio.

Mientras que la directora de recursos humanos de la empresa en investigación manifestó que actualmente solo cuentan con manual de nuevo ingreso, manual de personal y de políticas de recursos humanos sin embargo no cuentan con procedimientos por escrito que señalen los pasos necesarios que deben realizarse para llevar a cabo las operaciones en cada uno de los departamentos funcionales, ocasionando falta de coordinación ya que carecen de un documento donde se muestre de forma impresa la secuencia requerida para completar una tarea en particular. (Anexo 1, pregunta 16 y 17, Anexo 2 pregunta 8).

### **k) Procedimiento para reclutar, seleccionar y contratar al personal**

La mayor parte de los empleados considera que la manera en que el departamento de Recursos Humanos realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal es el adecuado y el 35% restante opina que puede ser mejor la contratación de personal capacitado para las diferentes áreas donde se necesite el capital humano, mientras que la directora de recursos humanos manifestó que la forma para reclutar el personal es por medio de la plataforma de Computrabajo, hojas de vida que llegan a dejar a la oficina y por recomendación de los empleados; sin embargo es muy importante para realizar una adecuada distribución de la carga de trabajo; en ese sentido tomar en cuenta que se debe de realizar una adecuada contratación para que pueda sumar al integrarse al equipo de trabajo, esto va de la mano con una adecuada inducción al puesto que la persona desempeñara, en este sentido el 78% de los empleados indicó que sí recibieron una buena inducción al ingresar a la compañía. (Anexo1, pregunta18 y 19, Anexo 2, pregunta 14).

#### **1. Análisis FODA**

El método FODA, es utilizado en la planeación estratégica para analizar el ambiente interno y externo de una empresa, permitiendo hacer una evaluación general y directa de la misma; Además, tiene la ventaja que puede ser usado en cualquier campo empresarial bajo la dirección y el control de la administración, comprendiendo dos grandes grupos específicos de factores.

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados se sienten exitosos al realizar su trabajo.</li> <li>• Se promueve el trabajo en equipo.</li> <li>• Los empleados conocen la estructura organizativa de la institución.</li> <li>• Respeto mutuo entre el personal.</li> <li>• Disposición al cambio positivo.</li> <li>• Recurso humano valioso.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un plan de capacitación.</li> <li>• Algunos trabajadores sienten que sus opiniones no son tomadas en cuenta.</li> <li>• Los empleados no están conformes con los incentivos.</li> <li>• Inconformidad por sobrecarga laboral.</li> </ul>

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar los conocimientos obtenidos y desarrollados por los empleados en anteriores trabajos.</li> <li>• Apoyo de otras entidades.</li> <li>• Convenio con instituciones públicas y privadas.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación de empleados por mejor salario y prestaciones hacia otras empresas.</li> <li>• Presupuesto limitado.</li> <li>• Incertidumbre social y política.</li> </ul>

## 2. Alcances y limitaciones de la investigación

### a) Alcances

La disposición de los empleados de la empresa al brindar información con respecto a la empresa por medio de la encuesta.

Se contó con el apoyo de la directora de recursos humanos que facilitaron poder realizar la entrevista proporcionando información que contribuye a la realización de la investigación.

### b) Limitaciones

Al realizar el trabajo de investigación, existieron inconvenientes al momento de programar la entrevista con las unidades de análisis de El Salvador Asistencia S.A de C.V, El Gerente General, debido a que no se disponía con tiempo en el momento que se había solicitado realizara por lo cual se tuvo que reprogramar en fechas posteriores para efectuarla.

Para la obtención de la información por parte de los operadores de Call Center se suministraron cincuenta y cuatro encuestas, se tuvo atraso en el sentido que los turnos y horarios son rotativos, además de que no contaban con el tiempo suficiente, retrasando así el lapso de respuesta.

## E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

Luego de haber realizado el diagnóstico respectivo de cada factor del clima organizacional que se desarrolla en la empresa El Salvador Asistencia S.A de C.V. se puede concluir lo siguiente:

- Se determine que existe un porcentaje alto que considera que dentro de la institución no existe un buen ambiente laboral, esto conlleva a los empleados no se sientan cómodos y que no se desarrollen de la manera adecuada los planes y procedimientos en la empresa.
- Que la mayoría de los empleados de dicha empresa conocen la estructura organizativa, pero existe un porcentaje el cual constato que no todos los empleados la conocen y no tienen una idea clara, lo cual dificulta que se sientan identificados con la empresa.
- Una parte de los empleados no se sienten motivados a realizar sus labores actuales para la organización, sin la debida estimulación no será posible que cada uno de ellos maximice sus habilidades y conocimientos.
- Los empleados de la empresa consideran que las relaciones interpersonales dentro de la institución son adecuadas facilitando el logro de los objetivos laborales; así como también, favoreciendo un ambiente agradable dentro de la misma.

- Que existe una comunicación adecuada debido a que la empresa utiliza los medios apropiados para transmitir la información, pero es un factor el cual debe de mejorar para reducir cualquier brecha que imposibilite el flujo adecuado de la comunicación.
- Que existen en la empresa conflictos que no se resuelven adecuadamente, lo que ocasiona que se afecte levemente la imagen y productividad de la empresa, así como también el ánimo y satisfacción de los empleados.
- La empresa les otorga a los empleados las prestaciones y beneficios a los que tienen derecho, se les brinda conocimientos extras, incentivos tanto económicos y en especie.
- La entidad cuenta con procedimientos para reclutar seleccionar y contratar al nuevo recurso humano; sin embargo, no todos cumplen con el debido proceso ya que muchos son por recomendación.
- Que en la empresa los empleados se sienten satisfechos con la distribución física del área en la cual realizan sus actividades laborales.
- Que las líneas de autoridad, existe un porcentaje alto que conoce cuales son; sin embargo, existe un porcentaje el cual no los conoce, y por lo tanto conlleva a la desestabilizar los departamentos a los cuales pertenece.
- La mayor parte de los encuestados manifestaron que no conocen la existencia de manuales administrativos; por tanto, no tienen documentos impresos que registren las diferentes funciones de cada puesto de trabajo; situación que conlleva a que el personal de la compañía no efectúe sus labores coordinadamente.

- Se determinó que la mayoría de los empleados considera que el trabajo que realizan contribuye con el logro de sus objetivos personales; pero el porcentaje restante significativo manifiesta lo contrario, lo que significa que un porcentaje muy alto está en búsqueda de mejores oportunidades que le permitan crecer personal y profesionalmente, ya sea que estas oportunidades se les brinden dentro o fuera de la empresa en estudio.
- La mayor parte de los empleados considera como óptimas las actitudes y colaboración entre los compañeros de trabajo, esto facilita la comunicación entre los departamentos y a su vez agiliza procesos para beneficio de clientes y mejora dentro del ambiente dentro de la organización.
- Se determinó dentro de la institución que un porcentaje alto que desconoce si existe programas de capacitación y formación que les permita su crecimiento profesional.

## 2. Recomendaciones

- A la entidad que se fortalezcan los factores tales como relaciones interpersonales, motivación, comunicación y recompense entre otros y que esto conlleven a una mejora en el ambiente laboral dentro de la misma.
- Impulsar la creación de los factores de la entidad corporativa como misión, visión y valores para fomentar el sentido de pertenencia de todos los trabajadores que prestan el servicio a la empresa.
- Realizar actividades dentro de la organización dentro del horario de trabajo para mejorar la convivencia dentro de los empleados y realzar la importancia de cada uno de ellos en la consecución de los objetivos institucionales.

- Se debe fortalecer y mantener la comunicación y actividades que conlleve a las relaciones interpersonales adecuadas dentro de la organización mejorando así el ambiente laboral.
- Trabajar en la confianza mutua entre jefes y empleados, así como un acercamiento para con su personal, para disminuir barreras de comunicación que actualmente se presentan y mejorando la competitividad dentro de la empresa, el logro de los objetivos y metas establecidas dentro de la institución.
- La creación o mejoramiento de un procedimiento estandarizado que permita dar soluciones a las fallas cometidas y a la vez que faciliten tomar medidas tendientes a evitar a volver a incurrir en los mismos errores cometidos.
- Estandarizar el proceso de reconocimiento y/o entrega de incentivos a los empleados por los objetivos y las metas logradas mensualmente, consiguiendo así que la mayoría se sienta motivado a realizar de mejor manera sus actividades y que esta conlleve a la realización de los objetivos empresariales.
- Que el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal se lleve a cabo según lo establecido y no se dé prioridad a las recomendaciones, sino que se dé con base a la capacidad y según lo establecido.
- Monitorear constantemente si los empleados tienen las herramientas completas para el desarrollo de sus actividades y si los factores internos como iluminación, espacio físico, entre otros son los adecuados para la realización de la misma.

- Hacer del conocimiento de todo el personal la representación gráfica de la estructura jerárquica con la que trabajan para que de esta forma cuenten con un ordenamiento subordinado tal como es representado por un organigrama.
- Se sugiere a la empresa el diseño de los manuales administrativos, y si cuentan con la existencia de los mismos que se le haga del conocimiento de todo el personal, así como de la entrega con la finalidad de facilitar y coordinar la ejecución de diversas actividades, orientado al recurso humano en el desempeño de sus labores.
- Que se realice un análisis de la distribución del trabajo para mejorar el desempeño de sus trabajadores, así como también verificar si se están cumpliendo los objetivos personales de cada empleado por medio de la realización de las actividades que conlleva el desempeño de sus labores, mejorando la satisfacción de cada empleado.
- Fortalecer las relaciones entre los empleados para mantener en óptimas condiciones el ambiente dentro de la organización y a la vez facilitar la comunicación y el trabajo dentro de la misma.
- Establecer un plan de capacitación a corto, mediano y largo plazo que abarque a la totalidad de los empleados, por medio de entidades especializadas que contribuyen al crecimiento profesional de cada uno de ellos y mejore la calidad en el servicio y el cumplimiento de los objetivos.

### **CAPÍTULO III: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO ORIENTADO A FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA EL SALVADOR ASISTENCIA, S.A. DE C.V. DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR**

#### **A. IMPORTANCIA**

El plan estratégico fortalecerá el clima organizacional; con el cual se pretende lograr un cambio positivo en las dimensiones y factores que inciden, para impulsar la elaboración y mejora de los instrumentos y herramientas adecuadas que impulsen un desarrollo continuo en dicha institución.

El plan toma en consideración los resultados obtenidos durante la investigación de campo en la cual se logró determinar que actualmente existe dentro de El Salvador Asistencia S.A de C.V., inconformidad en cuanto al clima organizacional, afectando el desempeño de los empleados.

Debido a lo anterior nace la necesidad de formular estrategias, cuya aplicación permita mejorar el clima organizacional dentro de la institución en aspectos como, rotación de personal, elevar la productividad, tener empleados más motivados y satisfechos con su trabajo y el logro los objetivos tanto personales como empresariales.

## B. OBJETIVOS

### 1. General

Diseñar un plan estratégico que contribuya al fortalecimiento del clima organizacional y su incidencia en el desempeño de los trabajadores de El Salvador Asistencia S.A. de C.V.

### 2. Específicos

- Contribuir al fortalecimiento de los factores que reflejaron resultados negativos en el clima organizacional, según el diagnóstico realizado en dicha institución.
- Proponer un plan de incentivos para motivar a los empleados y mejorar su desempeño laboral.
- Contribuir a la eficiencia en la realización de las actividades laborales dentro de la institución.

## C. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

- Fortalecer el clima organizacional por medio de las estrategias propuestas.
- Innovar los conocimientos, habilidades, destrezas, valores, actitudes y aptitudes mediante capacitaciones.
- Obtener una mejora sustancial del clima organizacional por medio de la transformación de hábitos y prácticas del personal.

## D. DESARROLLO DEL PLAN

La investigación realizada permitió conocer la situación actual del clima organizacional de la empresa El Salvador Asistencia S.A de C.V., permitiendo así el desarrollo del presente Plan Estratégico para su fortalecimiento, enfocando los factores que intervienen en el.

1. Estrategias propuestas para mejorar el clima organizacional de la empresa El Salvador Asistencia, S.A. de C.V.

El plan estratégico que se propone para contribuir a un clima organizacional satisfactorio en la empresa El Salvador Asistencia S.A de C.V, es realizado conforme a los resultados obtenidos del diagnóstico realizado.

En este sentido el plan servirá como un instrumento óptimo que guiará a los gerentes y jefes de departamento a mantener un clima organizacional agradable y ameno dentro de la institución.

El objetivo que se persigue con este plan es proponer diferentes estrategias para mejorar cada uno de los factores que inciden en el clima organizacional, las cuales permitirán a la empresa contar con un personal altamente calificado, capaz de compartir valores, creencias, estilos de comunicación y políticas propias de la empresa.

Es por eso que al poner en práctica las estrategias propuestas y detalladas a continuación, se espera que se logre fortalecer los intereses, así como lograr un alto grado de satisfacción de empleados y jefes, sintiéndose dentro de un clima organizacional adecuado y agradable para cumplir así los objetivos personales e institucionales, sintiéndose a la vez motivados y comprometidos con dicha empresa.

## 1.1 Filosofía empresarial

La propuesta de plasmar una adecuada filosofía institucional que como quipo de investigación que se realiza para la empresa El Salvador Asistencia S.A. de C.V., es en base a su giro principal y a los objetivos organizacionales de la misma; por ello, se detalla lo siguiente:

### 1.1.1 MISIÓN

Ofrecer asistencia, atendiendo con eficiencia y con precisión las necesidades de los clientes a través de la excelencia en calidad, satisfaciendo sus demandas y superando las expectativas por medio de un espíritu de excelencia en el servicio y mutua operación tanto empresarial como humana.

### 1.1.2 VISIÓN

Crecer junto a nuestros clientes con una relación a largo plazo, basándonos en la calidad de servicios de primer nivel, siendo un canal de comunicación eficiente y eficaz en la entrega de servicios a nuestros clientes.

### 1.1.3 VALORES

Adicional a la visión y la misión se proponen la siguiente lista de valores los cuales servirán de punto de referencia en el accionar de los niveles ejecutivos, administrativos y operativos, dichos valores contribuirán al logro de objetivos y metas propuestos favoreciendo a la satisfacción del cliente y del personal de la empresa:

**Disciplina:** Seguir un plan trazado a conciencia, ponerse objetivos y luchar hasta alcanzarlos, en general, tener la convicción de terminar y no dejar a medias las asignaciones.

**Proactividad:** Tomar acción sobre las oportunidades que se nos presentan a diario; prever, intuir, y actuar de manera positiva y ser capaz de reaccionar instantáneamente, en todas las situaciones que puedan surgir.

**Puntualidad:** Cumplir con los horarios de trabajo establecidos, ser cuidadoso y diligente al hacer las actividades encomendadas en su debido tiempo.

**Responsabilidad:** Estar siempre comprometidos a desempeñar nuestras tareas diarias, teniendo en mente los intereses de los clientes.

**Amabilidad:** Llevar siempre una sonrisa y buena voluntad. Ser cordiales con los clientes, quienes nos brindan el privilegio de preferirnos.

**Respeto:** Mantener siempre y en todo momento un comportamiento y actitud educada y cortés hacia los compañeros de trabajo, jefes y nuestros clientes.

#### 1.1.4 COSTOS

Es necesario dar a conocer a todos los empleados de la institución la filosofía que caracteriza a la misma de las demás; para ello se realizó un estimado de los costos que debe de ser asumidos por parte del presupuesto asignado a recursos humanos, el cual se detalla a continuación:

FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	RESPONSABLE
<b>MISIÓN</b>	Se necesitarán 3 afiches de 12"x18"	\$ 16.50	\$ 49.50	Dirección de RRHH
<b>VISIÓN</b>	Se necesitarán 3 afiches de 12"x18"	\$ 16.50	\$ 49.50	Dirección de RRHH
<b>VALORES</b>	Se necesitará 1 afiche de 12"x18"	\$ 16.50	\$ 49.50	Dirección de RRHH
<b>TOTAL DE RECURSOS ECONÓMICOS</b>			<b>\$ 148.50</b>	

## 1.2 Estructura Organizativa

Con el objetivo de fortalecer este elemento se propone, la elaboración de cartelera en la que se muestre el organigrama actual de la empresa, para que todo el personal tenga claro las líneas de autoridad dentro de la misma y sea del conocimiento en general; para ello, es necesario destinar una parte de los recursos estimados al presupuesto de recursos humanos para la divulgación del mismo, siendo esta unidad la responsable de esta estrategia.

CARTELERA		
DESCRIPCIÓN	P.UNITARIO	PRECIO TOTAL
Cartelera de Organigrama	\$25.00	\$25.00
Material: Coroplast	Tamaño: 1mt x0.75 mts	
Fuente - Empresa: Maquila 320 -Dirección: Colonia Centroamerica, 1101, San salvador. -E-mail: maquila320@gmail.com -El precio de la cartelera no incluye diseño, ya que el grupo de investigación sera quién lo aporte.		

## 1.3 Estrategias para mejorar el factor liderazgo

El factor liderazgo se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados, y al impacto de la misma en el ambiente laboral y por lo tanto en la consecución de los objetivos de la empresa.

Por lo que se hace necesario contar con un liderazgo saludable y adecuado que contribuya a fomentar y a fortalecer relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad, motivación y satisfacción en el trabajo. Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar el factor liderazgo:

- ✓ Realizar reuniones periódicas y permanecer en contacto directo con sus empleados y establecer canales para que cuando ellos requieran de su atención se establezca una charla que permita atender y resolver sus peticiones.
- ✓ Mantener al equipo informado de todas las novedades, principalmente estratégicas, tan a menudo como sea posible es una buena forma de evitar rumores o vacíos de información.
- ✓ Brindar una capacitación sobre “Liderazgo” a todos los empleados que ocupen un puesto de jefatura. Dicha capacitación debe comprender aspectos relativos a las relaciones con los subordinados, la motivación, el ambiente de trabajo, identificación y solución de problemas laborales, entre otros.

Para la debida implementación y cumplimiento de esta estrategia, se recomienda realizar una inversión para potencializar el liderazgo de las personas que dirigen esta empresa, para ello como grupo de investigación se detalla lo siguiente:

TEMA DE CAPACITACIÓN	DIRIGIDO A	OBJETIVO	DURACIÓN	COSTO
Liderazgo, un factor competitivo	Personal de Dirección	Desarrollar a los líderes de la organización para brindar mejores resultados	2 sesiones de 4 horas cada una impartidas día sábado de 8:00 a.m. a 12:00 m.d un total de 8 horas de formación.	<b>INVERSIÓN:</b> \$155.00 más IVA por grupo de 6 participantes (Incluye material de apoyo, refrigerio y diploma de participación).

El presupuesto para llevar a cabo esta capacitación debe de ser estimado del presupuesto para formación de los empleados de parte del departamento de recursos humanos.

## 1.4 Estrategias para mejorar el factor motivación

La motivación laboral es un factor que debe formar parte del día a día entre los empleados. A la hora de llevar a cabo un trabajo supone un cambio cualitativo, pero también una forma de mantener un ambiente agradable y proactivo.

Uno de los beneficios más importantes de la motivación laboral es el compromiso. Cuando los empleados están satisfechos y productivos en el trabajo se sienten más comprometidos con la empresa, por tal razón es necesario que las personas estén motivadas en su trabajo y que el trabajo no se convierta en una actividad opresora, sino en un medio que produzca satisfacción. Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar el factor motivación:

- ✓ Brindar a los empleados capacitaciones para que estos adquieran habilidades y aptitudes que les permitan tener oportunidades de crecimiento siendo así más valiosos para la empresa.
- ✓ Promoción laboral, la empresa debe facilitar la promoción laboral del trabajador. El trabajador se sentirá motivado por la posibilidad de ir ascendiendo de puesto de trabajo y, además, de sueldo.
- ✓ Política de incentivos, los logros se deben reconocer y premiar. Puede ser tanto a nivel económico o en forma de premios, por ejemplo, vales de supermercado, salir una hora antes un día a la semana, entre otros premios.
- ✓ Brindar capacitación a los empleados acerca del manejo del estrés laboral para que estos puedan desarrollar técnicas que les permitan sobrellevarlo de mejor manera.

Para fortalecer este componente se presentan a continuación unas técnicas para la motivación laboral:

TEMA DE CAPACITACIÓN	DIRIGIDO A	OBJETIVO	DURACIÓN	FACILITADORES	
Técnicas para la motivación laboral	Jefes de sección y personal administrativo	Facilitar la comprensión de las técnicas para la implementación de las mismas y mejorar la motivación de los empleados	2 horas a la semana, la cual será impartida los días viernes de 8:00 a 9:00 am un total de 16 horas de formación.	Miguel Ángel Miguel. Capital Humano Empresarial, S.A. de C.V. (ELEVA)	<b>INVERSIÓN:</b> \$125.00 más IVA por persona (Incluye material de apoyo, refrigerio y diploma de participació).
Manejo de estrés laboral	Personal operativo	Desarrollar técnicas básicas para el manejo del estrés, brindando información genera	2 secciones de 4 horas cada una impartidas día sábado de 8:00 a.m. a 12:00 m.d un total de 8 horas de formación.	Salvador Villafuerte. EXPERIENCIAL S.A. DE C.V.	<b>INVERSIÓN:</b> \$55.00 más IVA por persona (Incluye material de apoyo, refrigerio y diploma de participació).
<b>Fuente:</b>	<b>Papelaria y utiles:</b>	Office Depot, El Salvador. 49 Av. Norte o Blvd. de los Héroes, San Salvador, El Salvador. Teléfono 2260 – 4049. Página Web <a href="http://storeofficedepot.com.sv/OnlineStore/">http://storeofficedepot.com.sv/OnlineStore/</a> .			<b>RECURSOS:</b> Se entregará a cada participante material impreso con los contenidos del taller.
	<b>Refrigerio:</b>	Panaderia Santa Eduvigis, Centro profesional Los Héroes #4, Bulevar de los Héroes, Teléfono: 2557-2884. Página Web: <a href="http://santaeduvigis.com">http://santaeduvigis.com</a>			
<b>TOTAL</b>					<b>\$3, 150.00</b>

\*Costo total de las dos capacitaciones impartidas, la primera a la directora de recursos humanos. La segunda impartida a los 55 empleados.

### 1.5 Estrategias para mejorar el factor recompensa

Las prestaciones y las remuneraciones proporcionan la motivación necesaria para que el personal realice el trabajo de manera eficiente, ya que en algunos casos promueve la permanencia de los empleados en la empresa, reduciendo así la rotación del personal.

Las prestaciones laborales son los beneficios complementarios al salario, pudiendo ser estas de carácter económico y sociocultural, por lo tanto, estas son un medio eficaz para retener a un buen empleado y atraer a otros de gran rendimiento, y de esta manera multiplicar la productividad de la empresa.

Cuando la empresa no ofrece prestaciones y remuneraciones que beneficien al personal es probable que el trabajador busque una mejor oportunidad de empleo en otras empresas. En base a lo anterior, se proponen las siguientes estrategias:

- ✓ Colocar dentro de la empresa un buzón de sugerencias para los empleados, que les permita expresar libremente sus opiniones para que estos sientan que la gerencia toma en cuenta sus opiniones.
- ✓ Darle un bono económico al empleado que sobresalió cada mes para brindar una ayuda monetaria y así lograr que se sientan motivados.
- ✓ Flexibilidad de horarios y conciliación de vida social, familiar y/o laboral. Hoy en día la necesidad de poder llevar una vida que permita a la vez que se lleve a cabo el trabajo, el tener una vida social, compromisos familiares o estudios.
- ✓ Recompensas informales: Son aquellas que se otorgan por iniciativa del directivo sobre la base del desempeño. Las pautas para recompensar y reconocer eficazmente la labor de los empleados son: Adecuar la recompensa a la persona. Comience con las preferencias personales del trabajador; recompénselo en una forma que para él sea verdaderamente satisfactoria. Así como adecuar el premio a lo logrado.
- ✓ Otorgar reconocimiento al empleado de mes, esta cobra más importancia si en la selección de candidatos intervienen los compañeros de trabajo y no solamente los directivos. Para que el personal sea productivo y se sienta satisfecho y motivado el desempeño eficiente debe ser altamente valorado y recompensado.

- ✓ Puede considerarse como regla básica lo siguiente: por cada cuatro recompensas informales (por ejemplo, un “muchas gracias”), debe otorgarse un reconocimiento un poco más formal (por ejemplo, un día libre remunerado); y por cada cuatro recompensas formales, debe darse una todavía más formal (por ejemplo, una placa o un elogio en público durante alguna reunión de la empresa) y así sucesivamente hasta llegar a aumentos de sueldo, ascensos asignaciones especiales.

Se recomienda que se designe a directivos de la institución para recompensar eficazmente a los empleados y que no utilicen incentivos generalizados. Darles el mismo premio a todos por igual, sólo inspiran en ellos el deseo de superación, sino que, por el contrario, puede perjudicar el desempeño de los empleados que obtuvieron los más altos resultados, al no ver debidamente reconocido su esfuerzo excepcional.

FACTOR RECOMPENSA		
DESCRIPCIÓN	PRECIO	RESPONSABLE
Buzón de sugerencias	\$20.00	Dirección de Recursos Humanos
Bono económico mensual	\$600.00*	Dirección de Recursos Humanos
Placa de reconocimiento	\$360.00*	Dirección de Recursos Humanos
TOTAL	\$980.00*	

\*Monto expresado anualmente.

### **1.6 Estrategias para mejorar el factor relaciones interpersonales**

Un lugar de trabajo está necesariamente compuesto de trabajadores, pero un lugar de trabajo en el que estas personas no trabajan juntas de manera positiva nunca podrá realizar todo su potencial. El trabajo en equipo creativo maximiza las fortalezas individuales y minimiza sus debilidades, lo que lleva a que este lugar sea eficiente, dinámico y productivo.

Por tal razón, las relaciones interpersonales son importantes, porque a través de ellas las personas muestran su identidad, capacidad, habilidades, empatía, aceptación, apoyo, respeto mutuo, trabajo en equipo, entre otros, por lo que se debe buscar que las relaciones entre el personal sean sanas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general y consecuentemente la productividad.

Por lo tanto, los jefes o encargados deben vigilar las relaciones interpersonales entre los empleados y estar pendiente de los disgustos y mal entendidos que se den entre el personal.

Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar los factores relaciones y cooperación:

- ✓ Brindar capacitaciones a los empleados para fomentar el trabajo en equipo de tal manera que fortalezca la relaciones y la cooperación con los compañeros de trabajo y así reducir la posibilidad de que se den conflictos.
- ✓ Capacitar a los jefes sobre el trato y la administración de personal que deben dar a sus empleados para fortalecer la relación entre jefes y subordinados.

A continuación, se presenta el plan de capacitación propuesto para llevar a cabo una adecuada aplicación de esta estrategia:

Tema de Capacitación	Dirigido a	Duración	Facilitadores
Relaciones interpersonales	Personal administrativo, operativo y jefes	8 horas, impartidos en una sola jornada sabatina de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.	PCG COMPANY, S.A. DE C.V. <b>Inversión:</b> \$3,500.00 más IVA. Para todo el personal. (Incluye alimentación completa, material didáctico y diploma de participación)

### 1.7 Estrategias para mejorar el factor comunicación

La comunicación es la esencia de la actividad organizativa y es imprescindible para su buen funcionamiento. Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima integrador de trabajo.

El factor comunicación comprende los aspectos referidos a la libertad que tiene el personal para expresar las percepciones acerca del trabajo y de la efectividad de los canales de comunicación existentes, a lo largo de toda la línea jerárquica, necesarios para el desarrollo normal de las actividades de la empresa.

Con las estrategias detalladas a continuación, se espera que la empresa El Salvador Asistencia S.A. de C.V, mantenga en forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que los empleados estén enterados de las actividades que realiza la empresa.

- ✓ Dar a conocer a todo el personal las decisiones, los acuerdos, los nuevos proyectos que se pretende llevar a cabo, así como también informar de los logros alcanzados y hacerlo oportunamente para mantener la efectividad en el flujo de información.
- ✓ Realizar actividades recreativas en grupo permite crear lazos de confianza y afianzar la comunicación entre las personas. Este tipo de actividades fomentan el bienestar y el compromiso de los colaboradores, al tiempo que exigen mejorar los métodos de comunicación para completar las actividades, lo cual se verá finalmente reflejado en su propio rendimiento.
- ✓ Es importante que la información que se desea dar a conocer a todos los empleados esté siempre visible. Esto para todos por todos los medios que sea posible. Incluso puede ser bueno crear una pizarra donde poner todos los comunicados importantes.
- ✓ Debe evitar en la medida de lo posible las contradicciones en la información y malos entendidos. Así tendrá la certeza de que no tendrá confrontaciones fuertes y desagradables para la organización.
- ✓ Realizar reuniones frecuentes con los empleados, esta es una de las estrategias para mejorar la comunicación que más ayuda, ya que se da la oportunidad de crear un vínculo más fuerte con los empleados; Además de abordar temas de diferente índole que le fortalecerá el clima organizacional.

A continuación, se presenta una propuesta de actividades varias a desarrollar durante el año:

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL*	PROVEEDORES
CELEBRACIÓN DE CUMPLEAÑOS	Festejar y agasajar a los cumpleaños mensualmente, mediante la realización de un correo interno, partida de un pastel y / o la entrega de una tarjeta, se les recomienda brindar la tarde libre.	\$1,500.00*	<b>Panadería y Pastelería la Teclena.</b> 2ª. Calle Ote. Y 1ª. Av. Sur, Local # 4, Santa Tecla, La Libertad, CA. Tel: 2524-4500 Página Web: www.panaderiateclena.com
CELEBRACIÓN DE FECHAS ESPECIALES	Festejar por motivo de día de la amistad, día de la madre, día del padre, fiesta de fin de año, mediante concursos por decoración de los diferentes departamentos, degustación de bocadillos	\$2,000.00*	Asignación de presupuesto administrado por la dirección general y RRHH
ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL*	PROVEEDORES
CELEBRACION FIESTA INFANTIL NAVIDEÑA	Festejar a los hijos de los empleados mediante entrega de juguetes, quiebra de piñatas, partida de pastel, repartición de dulces, show de payasos y juegos electrónicos. Las cuales se realizaran cada año	\$2,200.00*	<b>Inversiones DDS, S.A. de C.V. (DREAMLAND):</b> Bulevar Santa Elena, lote #4, Antiguo Cuscatlan. <b>Juguesal, S.A de C.V (JUGUETON):</b> Colonia y Paseo General Escalón #5150
EXCURSIONES	Realizar salidas a lugares turísticos como playas, montaña, parques que contribuyan al compañerismo. Se podrán realizar cada cuatro meses.	\$1,000.00*	<b>Transportes Ejecutivos, S.A. de C.V.:</b> 3a Calle Poniente No 5151, San Salvador
REALIZACION DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS	Implementar diferentes torneos deportivos tales como, fútbol, básquetbol, softbol, voleibol, entre otras, las cuales se realizaran una vez al año, esto se llevará a cabo en el espacio abierto y cancha del edificio La Cetroamericana.	\$1,500.00*	Asignación de presupuesto administrado por la dirección general y RRHH
<b>COSTO TOTAL</b>		<b>\$8,200.00*</b>	

\* Costo anual.

## 1.8 Estrategias para mejorar el factor conflictos

Sin importar el tamaño de la compañía, hasta los inconvenientes más pequeños pueden convertirse en problemas con consecuencias negativas para el clima organizacional y la productividad de la empresa. Frente a esta situación, los gerentes y encargados de departamento, deben analizar la situación, escuchar a las partes y tomar la mejor decisión para resolver el problema y beneficiar a la organización y sus integrantes.

Con las siguientes estrategias, se pretende que los problemas que existan entre el personal sean del conocimiento de aquellas personas que puedan brindar una solución adecuada y que no permanezcan escondidos o se disimulen. Además, lograr que exista una comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización, para evitar los rumores y que se degenerate el conflicto.

- ✓ Nombrar una persona encargada de solucionar los conflictos que se producen entre los compañeros de trabajo para evitar que estos dañen la imagen y la productividad de la empresa.
- ✓ Cuando existan problemas entre los empleados de la compañía, la situación no debe tomarse a la ligera y la solución no debe ser apresurada. Se trata de conflictos entre los miembros del talento humano de la compañía y, por ende, de la parte más importante del negocio.
- ✓ El mensaje que se debe enviar a los empleados es que cuando existan o se den conflictos internos, la decisión para resolverlos se toma midiendo la validez de los argumentos y no de acuerdo a la amistad o la confianza que se tiene en unos o en otros empleados.

Hay que recordar que las opiniones de cada colaborador son igualmente válidas y hay que detenerse a escucharlas todas.

## 1.9 Estrategias para mejorar el factor identidad

La identidad de una empresa va enlazada a uno de los mayores desafíos de una corporación lograr que los empleados tengan sentido de pertenencia.

Se trata de que los trabajadores sientan que forman parte de un “nosotros”; es decir, conseguir que se sientan involucrados en todo lo que concierne su trabajo y no sentirse como un factor separado de su compañía, en esta línea, es vital potenciar la pertenencia de los trabajadores de tal forma que ellos sientan también como propia la identidad de su firma.

Por ejemplo, una empresa que constantemente entrega capacitaciones y cursos a sus empleados devela una identidad de compromiso con sus trabajadores, lo que se traduce en admiración o respeto por parte de los trabajadores. Con las siguientes estrategias se pretende fortalecer el sentimiento que tienen los empleados de pertenecer a la compañía y ser un miembro valioso de un equipo de trabajo, es decir, lograr aquella sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

- ✓ Velar para que en la empresa exista equidad externa con el propósito de que los salarios estén acorde a los que paga la competencia para que los empleados se sientan identificados con la empresa y así evitar la rotación del personal.
- ✓ Seleccione al personal cumpliendo con una premisa escoger a la persona adecuada para el puesto adecuado, sin lugar a dudas es el principio del éxito en la empresa, contar con gente que sea competente en la unidad de trabajo, facilitará la adaptación a los cambios y las exigencias que la naturaleza del puesto demanda para el logro de resultados.

- ✓ Establezca una inducción constante a la filosofía de la empresa: No importa si los empleados que tiene se encuentran con varios años en la organización nada garantiza que realmente conocen y ponen en práctica la misión, visión, valores, objetivos y políticas institucionales para cumplir cabalmente con las estrategias de la empresa, todos absolutamente nuevos y viejos empleados deben tener una constante comunicación que sensibilice la importancia de la cultura organizacional; de esa manera la constante interrelación ayudará no solamente a conocerla sino a ejecutarla.
- ✓ Establezca un sistema de motivación e incentivos que cubran las expectativas reales de los miembros de la empresa: Tener estrategias motivacionales es básico para que los empleados se involucren y comprometan. Tomar en cuenta que, aunque no tenga recursos monetarios o materiales suficientes para estar dando recompensas por su desempeño en el trabajo, se deben crear hábitos institucionales en los que diariamente se valore el esfuerzo del trabajador y sobre todo se humanice el trato en la relación laboral, la clásica “palmadita en el hombro” es un detalle que anima al miembro del grupo y más si quien la proporciona tiene una jerarquía importante en la organización.
- ✓ Haga de su lugar de trabajo un lugar como en casa: Físicamente hablando, uno de los estímulos necesarios para que un empleado se sienta seguro, tranquilo y a gusto en su lugar de trabajo, es ofreciendo un lugar cómodo, con la libertad de decorar (hasta los límites establecidos por la empresa) su área de trabajo con distintivos personales o que le remontan a tener presente a uno de sus seres queridos. Laboralmente hablando, el crear un ambiente de trabajo de confianza y cordialidad inducirá al empleado a sentirse placenteramente más centrado en involucrarse en los trabajos de su puesto.

## 2.10 Estrategias para mejorar el ambiente físico de trabajo

El entorno físico laboral constituye un elemento fundamental en el rendimiento y desarrollo de las tareas diarias en la compañía. Además, influye en la relación entre compañeros y la salud física y mental del empleado.

El espacio debe ajustarse en tamaño a la necesidad de la labor, tener silla ergonómica, escritorio apropiado y funcional. Estos recursos pueden influir de forma positiva en la productividad.

Con las siguientes estrategias se pretende mantener un ambiente físico de trabajo óptimo, para que el empleado se sienta cómodo en la realización de sus actividades laborales; así como también proporcionar a los empleados la seguridad necesaria para que estos puedan realizar sus actividades sin riesgo alguno.

- ✓ Evaluar periódicamente el espacio físico con que cuenta cada empleado en su puesto de trabajo para que el ambiente físico de trabajo sea siempre el óptimo.
- ✓ Reparar los desperfectos que puedan darse en las instalaciones para evitar que estos incomoden a los empleados en la realización de su trabajo.
- ✓ Ventilación y temperatura: pueden generar disgusto o inconformidad térmico y baja productividad.
- ✓ Iluminación: poca o excesiva generan fatiga visual.
- ✓ Tamaño: el espacio pequeño puede provocar la adopción de posturas incómodas que arriesgan al trabajador a padecer, a largo plazo, lesiones músculo-esqueléticas.

- ✓ Elementos de trabajo: lugares reducidos dificultan disponer de lo necesario, lo cual retrasa procesos para un buen desarrollo de labores.
- ✓ Paredes: el color adecuado desempeña un rol importante porque eleva la producción, reduce el riesgo de accidentes y aumenta la moral.
- ✓ Espacios de descanso, alimentación, son propicios para disfrutar a la hora del almuerzo y luego de la jornada de trabajo.

## E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El plan estratégico a implementar dentro de la institución, está orientado a dar soluciones a problemas que afectan el clima organizacional a través de estrategias, que están orientadas a fortalecer el clima organizacional, motivación, capacitación, comunicación y ambiente físico.

Al contar con un entorno de armonía y sana convivencia tendrá un impacto positivo en las relaciones laborales e interpersonales lo que permitirá incrementar la eficiencia, actitudes, aptitudes, identificación con la institución, el logro de los objetivos tanto personales como institucionales, liderazgo entre otros factores que son precisos para que exista un clima laboral en el cual los empleados se sientan satisfechos y puedan dar su máximo potencial en el cumplimiento de sus metas.

## 1. Presupuesto del plan estratégico.

N°	ACTIVIDAD	COSTO ANUAL
1	FILOSOFÍA EMPRESARIAL	\$ 148.50
2	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	\$ 25.00
3	LIDERAZGO	\$ 155.00
4	MOTIVACIÓN	\$ 3,150.00
5	RECOMPENSA	\$ 980.00
6	RELACIONES INTERPERSONALES	\$ 3,500.00
7	COMUNICACIÓN	\$ 8,200.00
8	IDENTIDAD	\$ 3,000.00
9	IMPREVISTO 10%	\$ 1,915.85
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 21,074.35</b>

El monto por \$21,074.35 se financiará con recursos de la empresa El Salvador Asistencia S.A. de C.V.

## 2. Etapas del plan de implementación:

- a) **Presentación:** Se expondrá y entregará la directora de Recursos Humanos el documento que contenga la propuesta del plan estratégico.
- b) **Revisión y estudio:** La directora de Recursos Humanos examinará el documento y realizará las respectivas observaciones.
- c) **Aprobación y autorización:** Se procederá a la aceptación y validación de la propuesta por parte de la directora de Recursos Humanos, una vez hayan sido superadas las observaciones respectivas.
- d) **Reuniones de trabajo:** La directora de Recursos Humanos deberá reunirse con los encargados de cada unidad para darles a conocer el contenido del plan estratégico, específicamente los cambios que se desean realizar para mantener motivados a sus equipos de trabajo.

- e) Reproducción y distribución:** Luego de informar sobre el contenido del plan, se procederá a reproducir y a distribuir la información entre los jefes de las distintas unidades.
- f) Implementación:** En este apartado se llevará a cabo el desarrollo del plan estratégico, puesto en marcha por todas las partes dentro de la empresa.
- g) Evaluación y seguimientos:** Se verificará que los resultados cumplan con las expectativas, por el contrario, se procederá a tomar acciones correctivas para superar las deficiencias encontradas.

### 3. Cronograma de actividades para la implementación del plan estratégico.

N°	ACIVIDAD	AÑO 2020											
		MESES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Presentación												
2	Revisión y estudio del plan estratégico												
3	Aprobación y autorización												
4	Reuniones de trabajo con los jefes de cada unidad												
5	Reproducción y distribución del documento												
6	Implementación												
7	Evaluación y seguimiento												

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

## F. RECOMENDACIONES PARA EL USO DEL PLAN ESTRATÉGICO.

Para facilitar la ejecución del plan estratégico que permitirá mejorar el clima organizacional de la empresa El Salvador Asistencia S.A de C.V, se recomienda:

El departamento de Recursos Humanos deberá ser el principal ejecutor de las diferentes estrategias comprendidas en el plan, sin embargo, se debe integrar otros departamentos o encargados, cuando la ejecución de la estrategia solicite su participación.

Verificar periódicamente, durante la realización del plan, que las implementaciones de las estrategias estén generando los resultados deseados, y así asegurar la consecución de los objetivos del plan.

Debido a que en un futuro posterior a la ejecución y realización del plan estratégico puedan ocurrir nuevas variaciones o factores externos que influyan en el clima organizacional de la empresa, se vuelve necesario poder crear un mecanismo permanente que ayude a evaluar periódicamente el clima organizacional de la institución, y de esta manera conocer la situación de los diferentes factores que componen dicho clima y si estos afectan el desempeño de los trabajadores darle pronta solución para evitar que estas influyan en gran medida el clima laboral dentro de la institución.

Los resultados que se obtengan de las evaluaciones ayudaran a establecer las medidas necesarias para mantener un clima organizacional óptimo. Es necesario recalcar que los conceptos modernos de desarrollo de la organización indican que, para ser eficaz, debe poseer dinámica y capacidad de adaptarse a los cambios.

## BIBLIOGRAFÍA

### • LIBROS

- ✓ Dessler Gary, Administración de recursos humanos (11<sup>a</sup> edición)
- ✓ Diagnostico organizacional, 3<sup>a</sup> edición, Editorial Alfa Omega, México 1999.
- ✓ Hernández Sampieri, Roberto y otros. (2006).
- ✓ Metodología de la investigación. México: Editorial McGraw-Hill (4<sup>a</sup> Edición)
- ✓ Muñoz Campos. (2004) R. La investigación científica paso a paso. (4ta edición)
- ✓ Reyes Ponce, Agustín Administración por objetivos. Editorial Limusa, 198.
- ✓ Robbins Stephen P., "Administración. Teoría y Práctica", 6<sup>a</sup> Edición México, Editorial Prentice - Hall. Pag.213
- ✓ Stoner, James, Administración y Finanzas, (México: Prentice Hall, 2003)

### • LEYES

- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR, Decreto Constituyente N° 38, de fecha 15 de diciembre de 1983, diario oficial N° 234, tomo N° 281, de fecha 16 de diciembre de 1983.
- CÓDIGO DE COMERCIO, Decreto Legislativo N° 671, de fecha 08 de mayo de 1970, diario oficial N° 140, tomo N° 228, de fecha 31 de julio de 1970
- CÓDIGO DE TRABAJO, Decreto Legislativo N°15, de fecha 23 de junio de 1972, diario oficial N° 142, tomo N° 236, de fecha 31 de julio de 1972.

- LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA, Decreto Legislativo N° 134, de fecha 18 de diciembre de 1991, diario oficial N° 242, tomo N° 313, de fecha 21 de diciembre de 1991.
- LEY DE IMPUESTOS A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS, Decreto Legislativo N° 296, de fecha 24 de julio de 1992, diario oficial N° 143, tomo N° 316, de fecha 31 de julio de 1992.
- LEY DEL SEGURO SOCIAL, Decreto Legislativo N° 1263, fecha de emisión 03 de Diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial 11 de Diciembre de 1953, N 226, tomo 161, última modificación 22 de Agosto de 2012
- LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES, Decreto Legislativo N°927, de fecha 20 de Diciembre de 1996, diario oficial N°243, tomo N°333, de fecha 23 de Diciembre de 1996.
- LEY GENERAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LOS LUGARES DE TRABAJO, Decreto Legislativo N° 254, de fecha 21 de enero de 2010, diario oficial N° 82, tomo N°387, de fecha 05 de mayo de 2010.
- LEY CONTRA EL LAVADO DE DINERO Y ACTIVOS, Decreto Legislativo N° 126, de fecha 30 de octubre de 1997, publicado en el Diario Oficial N° 227, Tomo N° 337 de fecha 4 de 1997.
- LEY DE SOCIEDADES DE SEGUROS, Decreto legislativo N°844, de fecha 10 de Octubre de 1996, publicado en el diario oficial N°207, Tomo N°333, de fecha 04 de Noviembre de 1996.

## REVISTAS

- ✓ Vega, Diana, Arévalo, Alejandra, Sandoval Jeniffer. (2006). Panorama sobre los estudios de Clima Organizacional en Bogotá. Diversitas - [Revista Electrónica] Vol.2, No.2. Págs. 329- 349

- **SITIOS Y PÁGINAS WEB.**

- <https://definicion.de/plan/>
- [www.econ.unicen.edu.ar](http://www.econ.unicen.edu.ar)
- <http://www4.ujaen.es>
- <http://ri.ues.edu.sv/647/1/10136154.pdf>
- <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-3.pdf>
- <http://www.luismiguelmanene.com>
- <http://www.mujeresdeempresa.com/planificacion-estrategica/>
- [http://www.oocities.org/es/angelcontreras01/pype/pype1.htm,](http://www.oocities.org/es/angelcontreras01/pype/pype1.htm)
- <http://planificaciondeunagerenciaefectiva.blogspot.com>
- <http://www.eumed.net>
- [http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2285849,](http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2285849)
- [http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm,](http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm)
- [https://es.slideshare.net/gabyolindasalesmarchenes/caracteristicas-de-desempeo-laboraltesis.](https://es.slideshare.net/gabyolindasalesmarchenes/caracteristicas-de-desempeo-laboraltesis)
- <http://recursosbiblio.url.edu.gt>
- <http://repositorio.uncp.edu.pe>

- **TRABAJOS DE GRADUACIÓN**

- Carlos Henríquez, Nelson Jovel, Tatiana Mejía.(2016). Plan de capacitación para el mejoramiento del clima organizacional y eficiencia en la prestación de servicios, dirigido a empleados de la alcaldía municipal de Zacatecoluca, departamento de la Paz.
- Néstor Alfaro, Zoila Corado, Emilia Diaz. (2010). “Propuesta de un plan estratégico para mejorar el clima organizacional de la cooperativa financiera Sihuatehuacán de responsabilidad limitada de la ciudad de Santa Ana”.
- Monica Ivette, Sum Mazariego (2015). Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Bobadillo Merlo, California Carmen (2017). Clima organizacional y desempeño laboral en institutos superiores tecnológicos de Huancayo. (Tesis de posgrado). Universidad Nacional del centro de Peru, Huancayo, Peru.

- **OTROS DOCUMENTOS**

- ✓ Organigrama El Salvador Asistencia S.A. de C.V., enero 2017”
- ✓ “Manual de bienvenida, El Salvador Asistencia, S.A. de C.V.”
-

# **ANEXOS**

**ANEXO #1: ENCUESTA DIRIGIDA A  
LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA EL  
SALVADOR ASISTENCIA, S.A. DE C.V.**

## Datos Generales

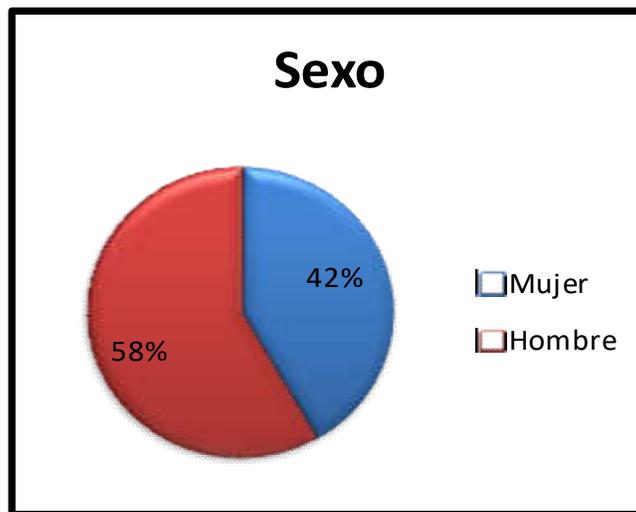
**Género:**

**Objetivo:** Conocer la proporción de la población por género para crear estrategias enfocadas al sector más representativo.

**Cuadro N°. 1**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PROCENTUAL
Mujer	23	42%
Hombre	32	58%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 1**



**Interpretación:**

Los resultados muestran que la mayoría del personal que trabaja en la empresa El Salvador Asistencia son hombres, lo cual obedece al tipo de servicio que esta presta.

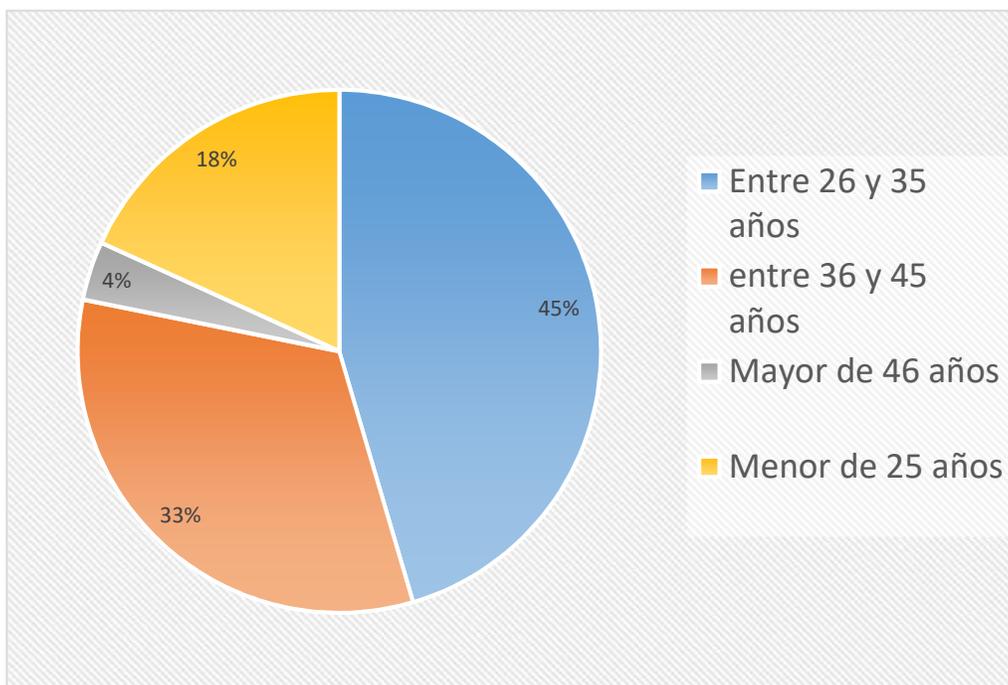
## Edad:

**Objetivo:** Conocer la proporción de la población por edad.

**Cuadro N°. 2**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PROCENTUAL
Entre 26 y 35 años	25	45%
entre 36 y 45 años	18	33%
Mayor de 46 años	2	4%
Menor de 25 años	10	18%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 2**



## Interpretación:

De las personas encuestadas se determina que la mayoría se encuentra en edad joven ya que por las funciones y el manejo adecuado del equipo informático que se requiere, además cuentan con madurez emocional toma de decisiones y priorizan sus responsabilidades lo que contribuye a una ejecución de los proyectos bandera de la empresa.

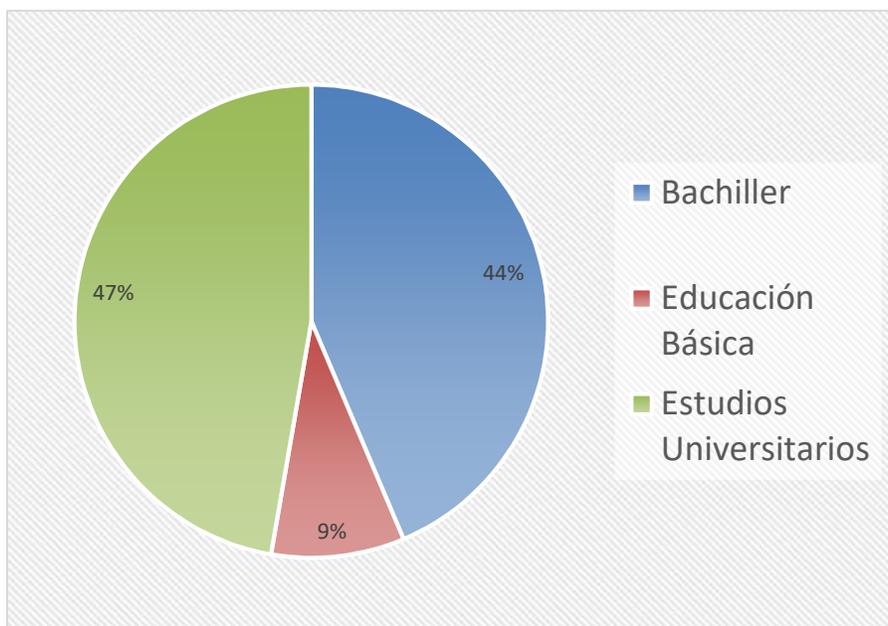
### Nivel académico:

**Objetivo:** Conocer el nivel académico y de estudio de cada uno de los empleados.

**Cuadro N°. 3**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PROCENTUAL
Bachiller	24	44%
Educación Básica	5	9%
Estudios Universitarios	26	47%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°. 3**



### Interpretación:

El nivel de educación de la totalidad de los empleados de la empresa El Salvador Asistencia son los estudios universitarios y seguidamente de bachillerato, un pequeño porcentaje han cursado únicamente estudios de educación básica, lo cual refleja que pueden desempeñarse con mayor eficiencia su trabajo y más capacidad para ofrecer una buena atención y servicio a sus clientes.

## Datos de Contenido

Filosofía Empresarial

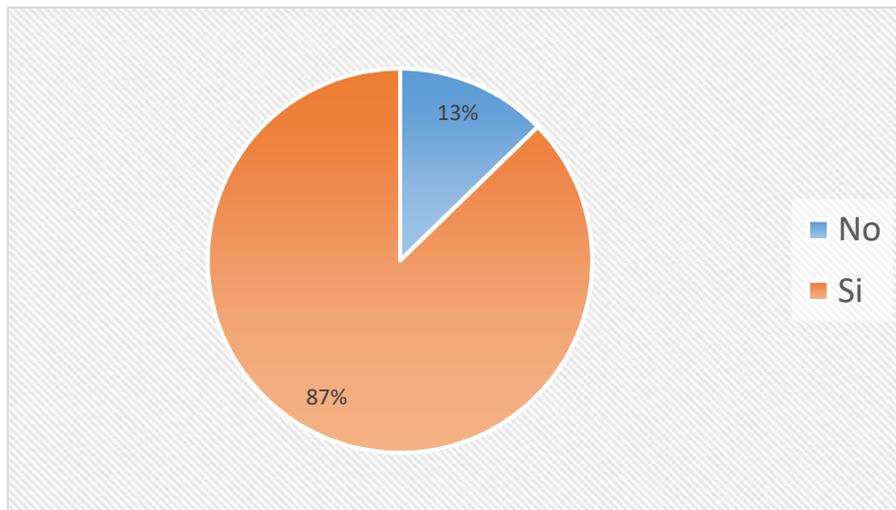
### Pregunta N° 1. ¿Cuenta la institución con una estructura organizativa?

**Objetivo:** Verificar si la empresa tiene plasmada su estructura jerárquica en algún documento.

#### Cuadro N°. 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PROCENTUAL
Si	48	87%
No	7	13%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 4



#### Interpretación:

La mayoría de los encuestados manifiestan que la empresa objeto de estudio si dispone de una estructura organizativa, no obstante, se sugiere que la misma se dé a conocer a la totalidad de los trabajadores.

Si su respuesta es positiva, ¿conoce las líneas de autoridad de la institución?

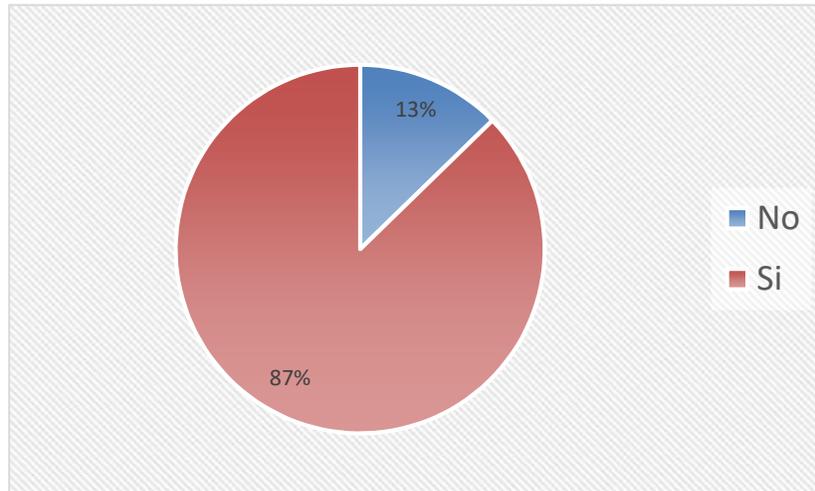
Pregunta 1.1: ¿Conoce las líneas de autoridad en la institución?

Objetivo: Conocer las líneas de autoridad en la institución.

Cuadro N° 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PROCENTUAL
Si	48	87%
No	7	13%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Gráfico N°. 5



#### Interpretación:

La mayor parte de los empleados manifestaron que conocen las líneas de autoridad dentro de la institución, que cada uno tiene asignado un nivel de autoridad y responsabilidad en el puesto que desempeña, pero un porcentaje menor declaró que no conoce las líneas de autoridad, lo que representa un problema ya que no se permite llevar a cabo una eficiente coordinación en las diversas tareas organizacionales, así como una utilización adecuada de los recursos disponibles.

## Identidad con la institución

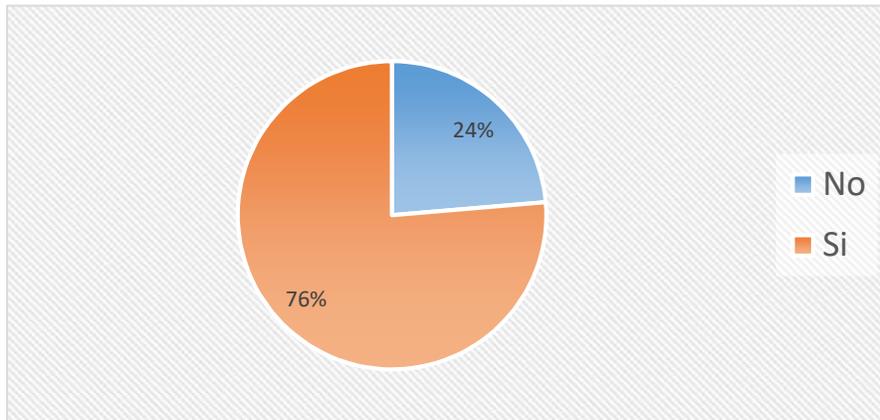
**Pregunta 2: ¿Se siente motivado por la asignación de sus actividades en la institución?**

**Objetivo:** Identificar la satisfacción que los empleados tienen con sus actividades de trabajo.

**Cuadro N°. 6**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PROCENTUAL
Si	42	76%
No	13	24%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 6**



### **Interpretación:**

La mayor parte de los empleados manifestó, que se encuentra motivado por la asignación de sus labores dentro de la institución, lo cual es un factor importante para la misma ya que significa que cuenta con trabajadores comprometidos y con ganas de sumar; Así mismo, se encuentra una cantidad significativa que no se siente motivada, generando consigo un problema debido a que se dificultaría alcanzar los objetivos trazados por los directores de la empresa, ya que el rendimiento tiende a ser menor al de un colaborador motivado, así como también, no se sienten identificados con los valores de la misma.

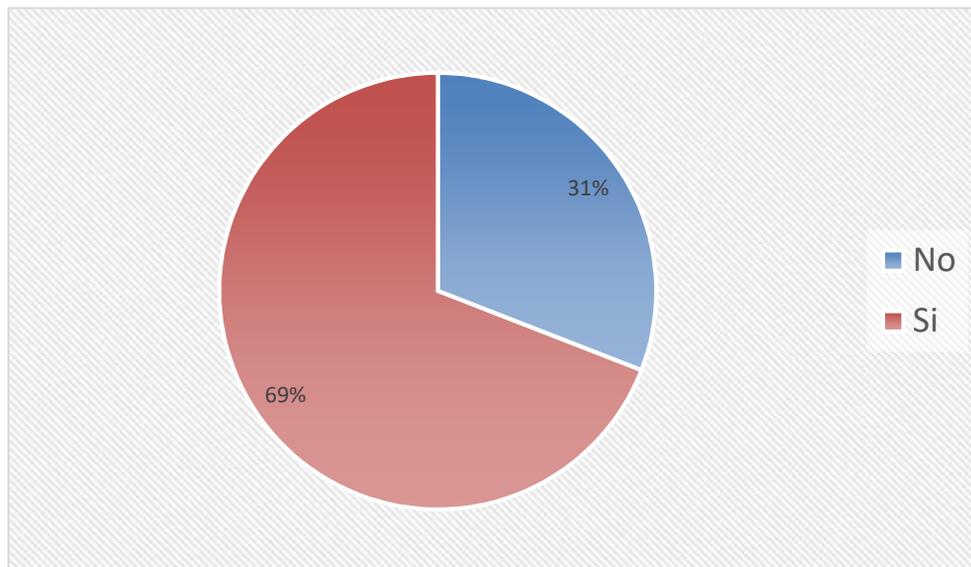
**Pregunta 3: ¿Siente que el trabajo que realiza contribuye al logro de sus objetivos personales?**

**Objetivo:** Conocer el grado de satisfacción personal de los empleados con el trabajo que realizan.

**Cuadro N° 7**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PROCENTUAL
Si	38	69%
No	17	31%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°. 7**



**Interpretación:**

La mayor parte de los investigados afirmaron que las actividades que desempeña en su puesto de trabajo contribuyen al cumplimiento de sus objetivos personales, lo que demuestra la importancia que tiene para esta compañía el bienestar de sus empleados en todos los ámbitos. Por otra parte, una cantidad significativa considera que no logra satisfacer sus metas personales, por lo que es necesario que se realice un análisis sobre la distribución de funciones para mejorar el desempeño de sus trabajadores.

## Relaciones interpersonales

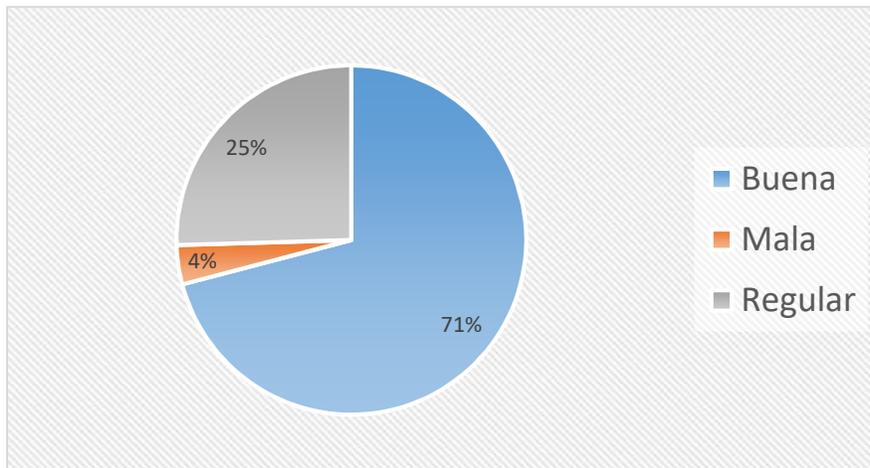
**Pregunta 4: ¿Cómo definiría las relaciones interpersonales que usted tiene con sus demás compañeros?**

**Objetivo:** Indagar si las relaciones entre los trabajadores suman para un buen ambiente laboral.

**Cuadro N°. 8**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PROCENTUAL
Buena	39	71%
Mala	2	4%
Regular	14	25%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 8**



### Interpretación:

La mayor parte de los empleados encuestados, manifestaron que tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo, lo que significa que existe un nivel de confianza para realizar las actividades; Así mismo existe una parte significativa que consideran tener una comunicación regular y solamente dos personas expresaron tener un mal trato con los demás colaboradores; aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí se pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.

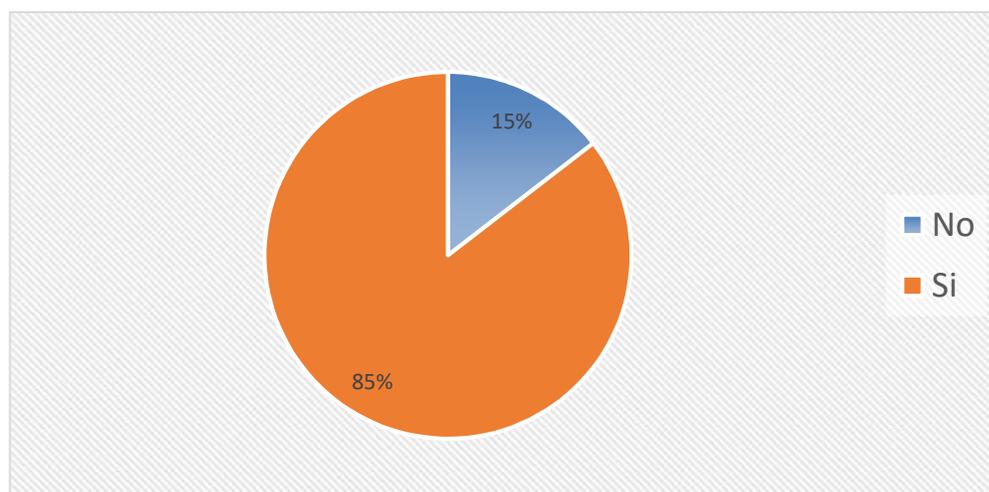
**Pregunta 5: ¿Las relaciones interpersonales en todas las áreas de la institución están basadas en respeto mutuo?**

**Objetivo:** Establecer si existe una aplicación de valores entre todos los empleados de la empresa.

**Cuadro N° 9**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PROCENTUAL
Si	47	85%
No	8	15%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°. 9**



**Interpretación:**

Del total de los empleados, la mayoría manifestó que las relaciones entre todo el personal tienen como base fundamental el respeto mutuo, esto significa que es un aspecto que se trabaja muy bien en todos los departamentos de la empresa en estudio, que genera un nivel de confianza y profesionalismo para que las personas puedan proponer ideas y soluciones en las circunstancias difíciles y sean escuchados. Por otra parte, un porcentaje menor señaló que no perciben un nivel de respeto en ocasiones, por lo que se vuelve necesario realizar una retroalimentación sobre los valores organizacionales.

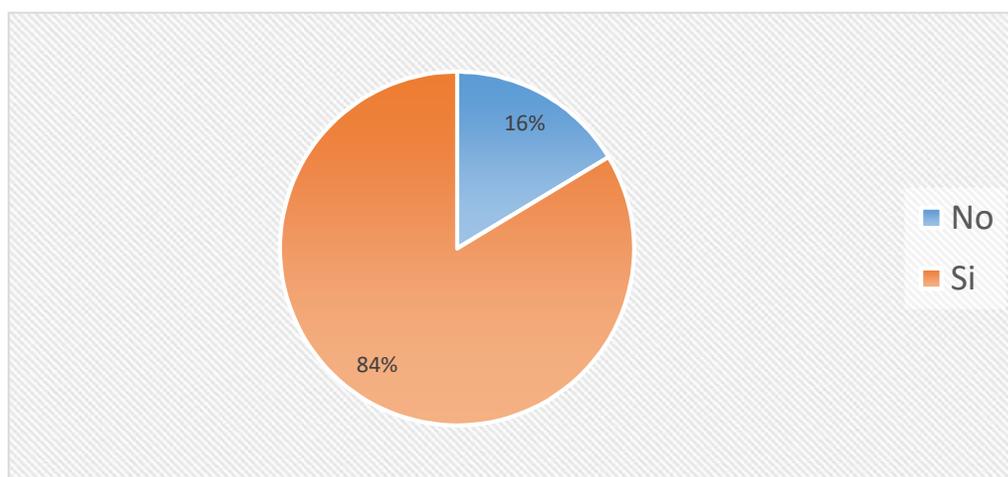
**Pregunta 6: ¿En la institución se fomenta la realización de actividades de convivencia fuera del horario de trabajo para fortalecer las relaciones interpersonales?**

**Objetivo:** Conocer si en la organización se realizan actividades fuera del horario de trabajo para sus colaboradores.

**Cuadro N°. 10**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PROCENTUAL
Si	46	84%
No	9	16%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 10**



**Interpretación:**

Se obtuvo que la mayor parte de los indagados afirmó que de parte de la organización existen esfuerzos en realizar actividades de convivencia entre sus colaboradores, aspecto que influye positivamente en el ánimo de los trabajadores y dejar de lado por momentos la mentalidad del trabajo, se promueve la camaradería y confianza para poder dar mejores resultados. Cabe destacar, que en un menor porcentaje considera que la empresa en estudio no realiza los esfuerzos necesarios para fortalecer las relaciones interpersonales.

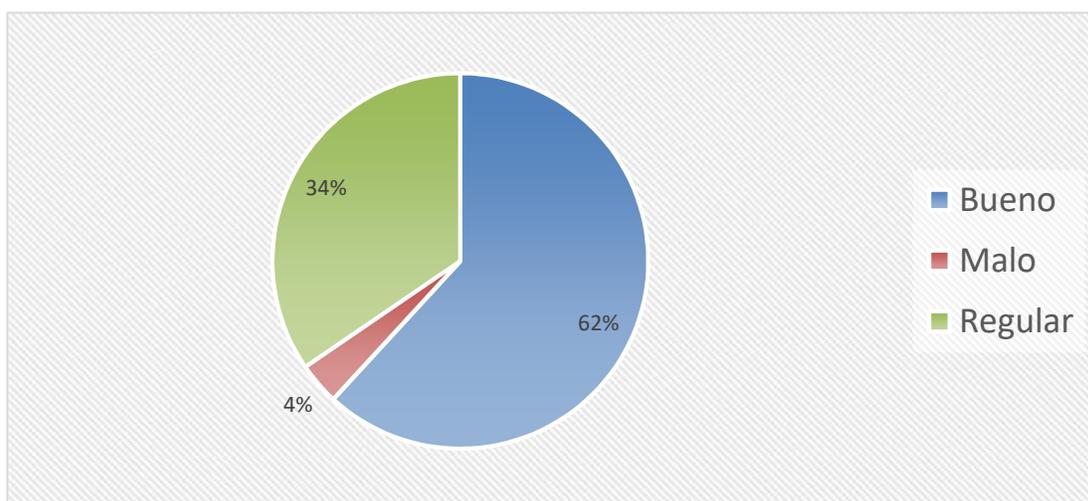
**Pregunta 7: ¿Cómo considera el ambiente de trabajo dentro de la institución?**

**Objetivo:** Diagnosticar la perspectiva del ambiente de trabajo por parte de los colaboradores.

**Cuadro N°. 11**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PROCENTUAL
Bueno	34	62%
Malo	2	4%
Regular	19	35%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°. 11**



**Interpretación:**

La mayoría de los empleados encuestados coincidieron que existe un buen ambiente para realizar sus actividades diarias, un porcentaje menor considero que es regular y tiene aspectos por mejorar y solamente dos personas opinaron que es malo. El ambiente de trabajo es fundamental para que las personas se sientan a gusto en su lugar de trabajo, se recomienda evaluar aspectos como luminosidad, espacios físicos y climatológicos, así como buenas relaciones interpersonales para incrementar la percepción positiva de los colaboradores dentro de la empresa.

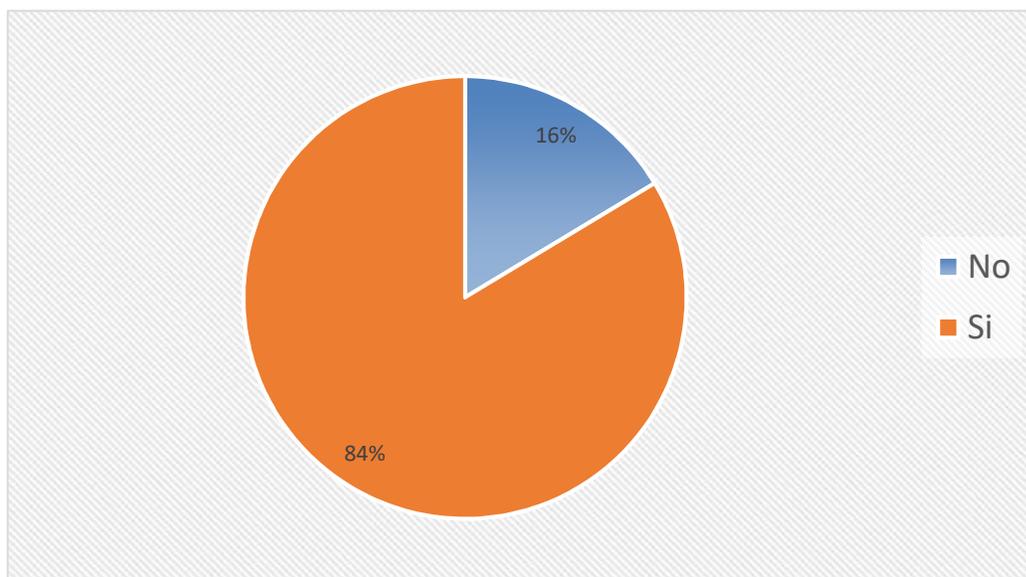
**Pregunta 8: ¿Considera que las actitudes de sus compañeros son aptas para generar un ambiente de trabajo agradable?**

**Objetivo:** Conocer si las actitudes de las personas contribuyen para un buen ambiente laboral.

**Cuadro N°. 12**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PROCENTUAL
Si	46	84%
No	9	16%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°. 12**



**Interpretación:**

Del total de los empleados encuestados, la mayor parte considera que las actitudes de los compañeros son adecuadas en las relaciones laborales; sin embargo, un porcentaje menor no lo considera de esta manera. Sin lugar a dudas, la actitud de una persona influye en cualquier resultado, por lo que se debe de trabajar con capacitaciones al personal sobre temas transversales como el trabajo en equipo, empatía, atención al cliente para mejorar el buen trato entre sí.

Servicio al cliente

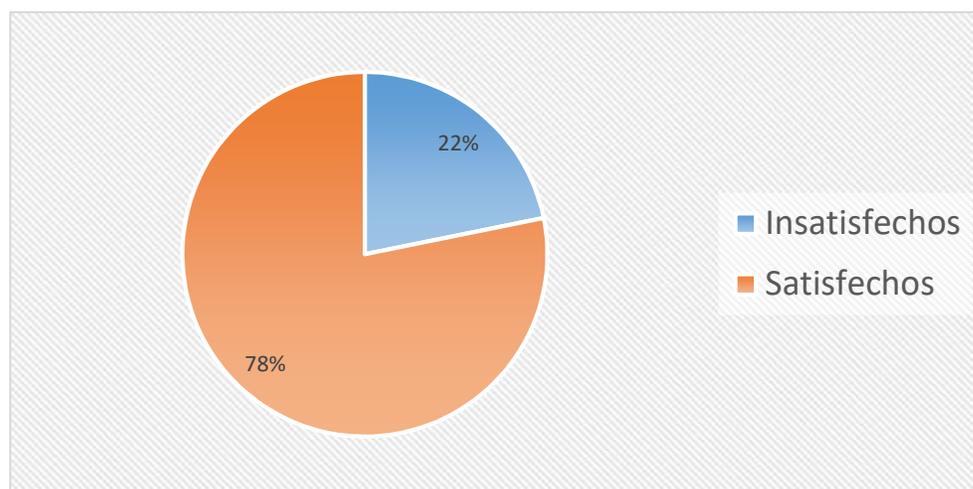
**Pregunta 9: ¿Cómo observan a los clientes en cuanto a la satisfacción por la atención prestada a sus demandas de servicios que le presta a la compañía?**

**Objetivo:** Identificar la percepción de los trabajadores por los servicios brindados a sus clientes.

**Cuadro N°. 13**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PROCENTUAL
Satisfechos	43	78%
Insatisfechos	12	22%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 13**



**Interpretación:**

La mayor parte de los empleados encuestados manifestaron que los clientes se muestran satisfechos por las atenciones y tratos de parte del personal, mientras que una parte menor pero significativa opina lo contrario, lo que representa que el personal se preocupa en dar un buen servicio y trato a sus clientes; sin embargo, se vuelve necesario que se realice un programa de capacitaciones de atención al cliente o alternativas pertinentes para cumplir en mayor proporción la satisfacción por parte de los clientes.

Comunicación

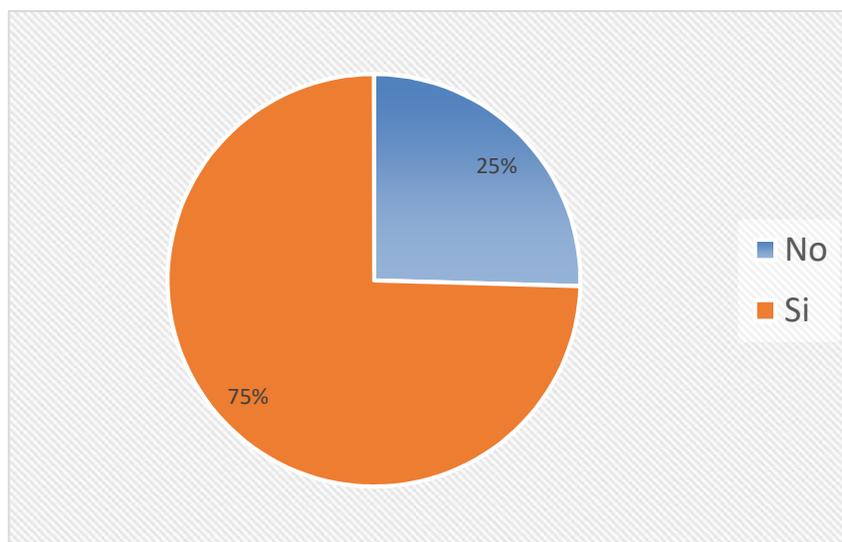
### Pregunta 10: ¿Existe una buena comunicación entre usted y sus jefes?

**Objetivo:** Conocer si existe una buena comunicación entre los empleados y sus superiores.

**Cuadro N° 14**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PROCENTUAL
Si	41	75%
No	14	25%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°. 14**



#### **Interpretación:**

Más de la mitad de los encuestados afirmaron que existe buena comunicación con su jefe, siendo un aspecto positivo de resaltar ya que mejora la competitividad dentro de la empresa, así como también ayuda al logro de los objetivos y metas establecidas dentro de la institución. Por otra parte, un porcentaje menor señaló que la comunicación con el personal de dirección no es la mejor, por lo que se recomienda realizar un acercamiento de parte de los jefes con su personal para disminuir las barreras de comunicación que actualmente se presentan.

## Solución de Conflictos

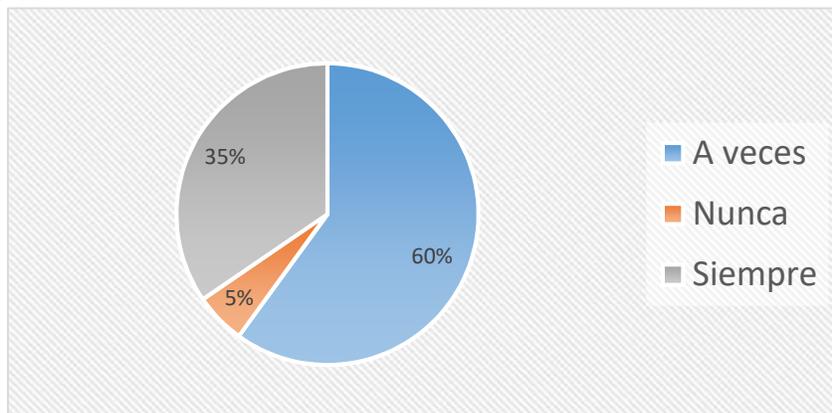
**Pregunta 11: Cuando se presenta un conflicto en la institución, ¿Considera que hay un esfuerzo por indagar las causas que lo originan, antes de tomar una decisión?**

**Objetivo:** Conocer si la institución se preocupa por conocer las causas que originan conflictos para darles solución.

**Cuadro N° 15**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PROCENTUAL
A veces	33	60%
Nunca	3	5%
Siempre	19	35%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°. 15**



### **Interpretación:**

Del total de los encuestados, la mayor parte de ellos manifestaron que se le da solución a los conflictos hasta determinar las causas de dicho hecho, un menor porcentaje de ellos consideró que se hace una indagación en algunas ocasiones y solamente tres personas comentaron que no se investiga, por lo que es evidente que es un aspecto que se debe de mejorar mostrando de esta manera que carecen de un procedimiento estandarizado que permita dar solución a las fallas cometidas y a la vez que faciliten tomar medidas tendientes a evitar el volver a incurrir en los mismos errores cometidos.

## Organización del trabajo

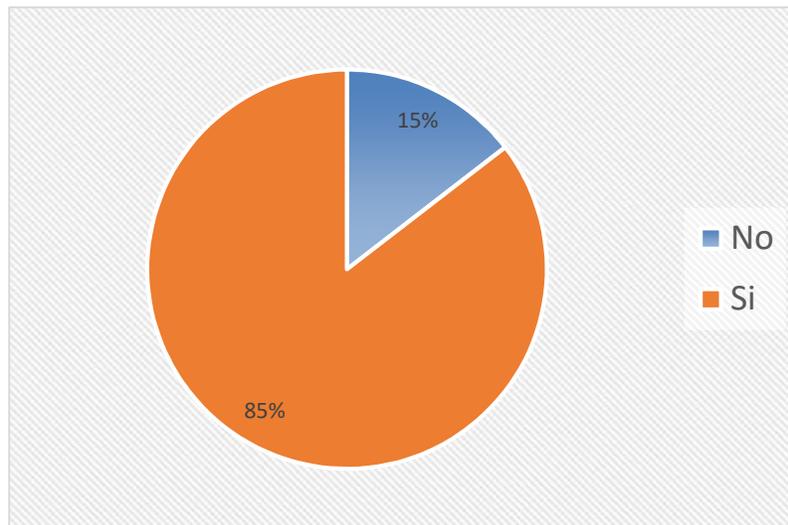
### Pregunta 12: ¿La institución promueve el trabajo en equipo?

**Objetivo:** Conocer si en El Salvador Asistencia los jefes y los superiores promueven el trabajo en equipo.

**Cuadro N° 16**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PROCENTUAL
Si	47	85%
No	8	15%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°. 16**



#### **Interpretación:**

La mayoría de los interrogados afirmaron que la organización se esmera en mejorar y fortalecer el trabajo en equipo entre todos los colaboradores, con la finalidad de formar un equipo sólido y comprometido en cumplir con los objetivos trazados por la compañía. Por otra parte, un porcentaje menor señaló que no se hace el esfuerzo suficiente, por lo que es evidente que existen diferencias o preferencias entre los empleados, es necesario crear un ambiente de confianza dentro de la organización, mejorando así la comunicación, relaciones interpersonales y por ende el trabajo en equipo.

## Incentivos y reconocimientos

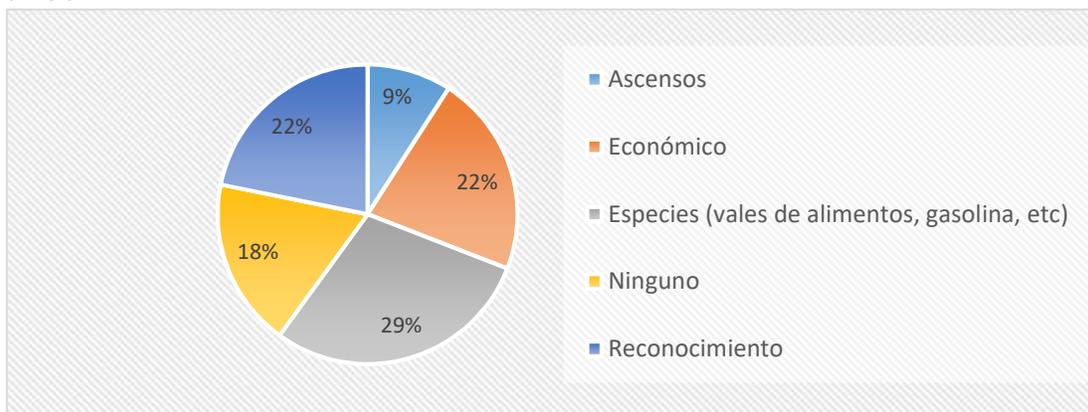
**Pregunta 13: De las siguientes formas de incentivos, ¿cuáles son las que en El Salvador Asistencia promueve con sus empleados para motivarlos?**

**Objetivo:** Conocer si El Salvador Asistencia utiliza incentivos para motivar a los empleados.

**Cuadro N°. 17**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PROCENTUAL
Ascensos	5	9%
Económico	12	22%
Especies (vales de alimentos, gasolina, etc)	16	29%
Ninguno	10	18%
Reconocimiento	12	22%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 17**



### Interpretación:

Del total de los empleados encuestados, la mayor parte de ellos afirmó recibir beneficios en especies, incentivos económicos, reconocimiento, o ascensos lo que es muy bueno ya que la mayoría de los colaboradores considera que dentro de la empresa se reconoce el esfuerzo que se realiza en la consecución de su trabajo. Sin embargo, en menor proporción manifestaron que no ha recibido reconocimiento alguno, por lo que se vuelve necesario que la gerencia de la entidad investigada cree una igualdad de condiciones.

## Recursos de condiciones físicas ambientales

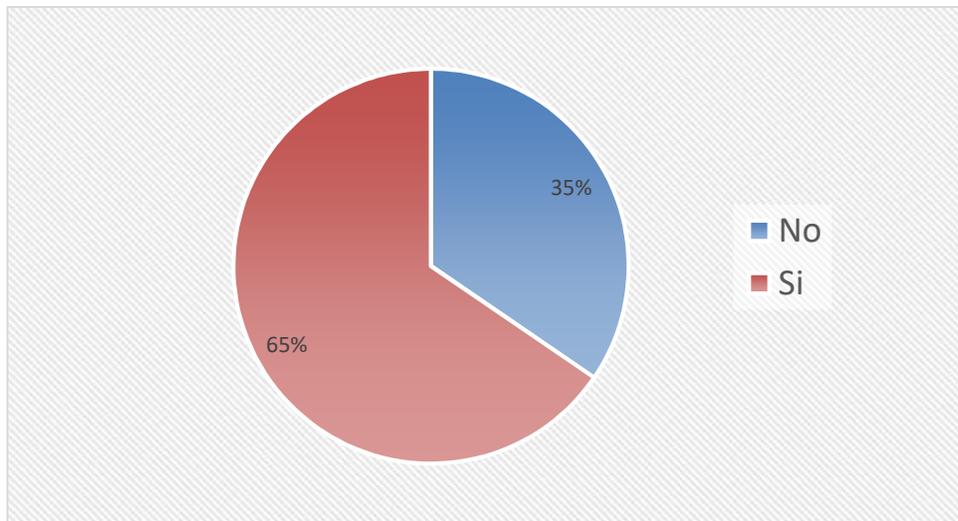
**Pregunta 14:** Desde su punto de vista, ¿los diferentes recursos proporcionados por la institución, son los adecuados para desarrollar en forma eficiente su trabajo?

**Objetivo:** Determinar si los recursos que facilita la institución son los adecuados.

**Cuadro N° 18**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PROCENTUAL
Si	36	65%
No	19	35%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°. 18**



### **Interpretación:**

Se obtuvo que la mayor parte de los encuestados considera que cuentan con los recursos necesarios para la realización de su trabajo, por lo que este factor no es un impedimento para cumplir sus funciones, pero existe una cantidad significativa que no cuentan con todos los recursos, se identifica la necesidad de verificar que las herramientas de trabajo se encuentren en buen estado y que todos los empleados cuenten con ellas, para llevar a cabo la realización de su labor y el cumplimiento de los objetivos empresariales.

## Planeación

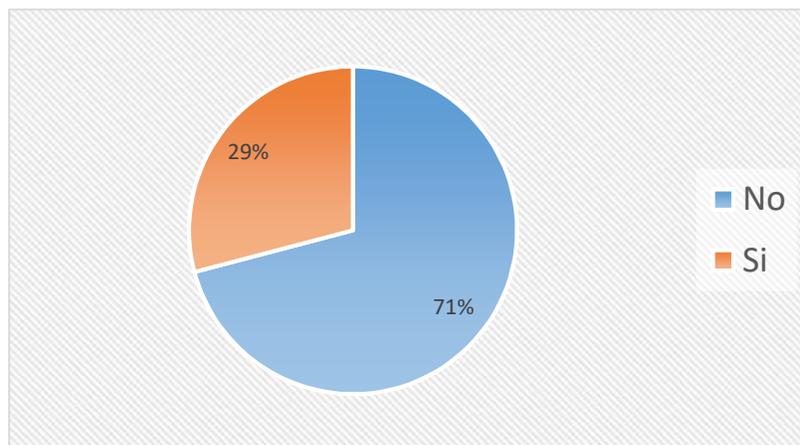
**Pregunta 15: ¿Usted conoce los planes de la institución para mejorar los servicios que presta a sus clientes?**

**Objetivo:** Conocer si la empresa en estudio utiliza algún tipo de planes para un mejor funcionamiento de los servicios.

**Cuadro N°. 19**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PROCENTUAL
Si	16	29%
No	39	71%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 19**



### **Interpretación:**

La mayoría de los consultados manifestó que poseen el conocimiento sobre el que hacer para mejorar el servicio que prestan a sus clientes y, por otro lado, un porcentaje significativo desconoce el procedimiento a seguir, es decir, que no se ha realizado la divulgación adecuada de la información y planes de la institución a todos los empleados. Por lo que se hace necesario comunicar por medios electrónicos, físicos, reuniones y capacitaciones a todo el personal, de las medidas y procedimientos a seguir para las diferentes situaciones que se presentan en el día a día de las labores.

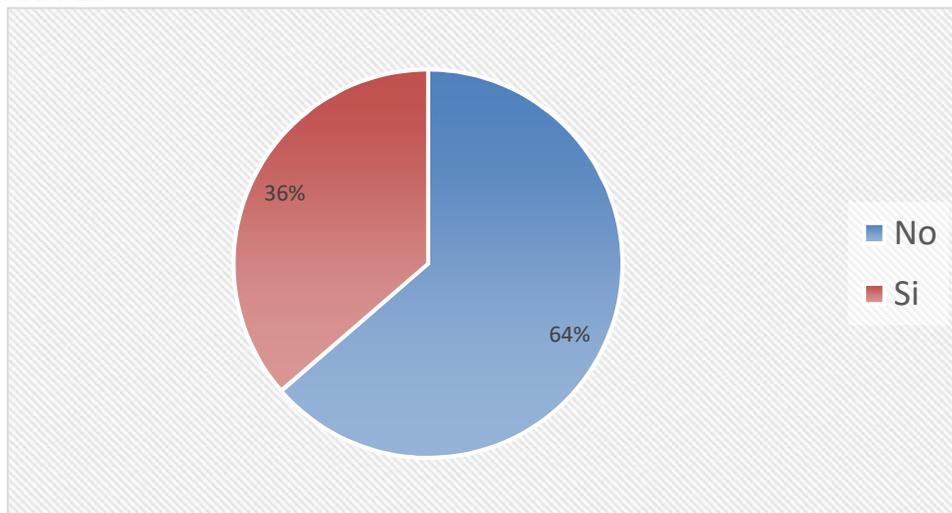
**Pregunta 16: ¿Conoce si existen manuales administrativos en la institución?**

**Objetivo:** Conocer la existencia de manuales en la empresa El Salvador Asistencia.

**Cuadro N° 20**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PROCENTUAL
Si	20	36%
No	35	64%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°. 20**



**Interpretación:**

Del total de los empleados encuestados, en su mayoría manifestó no tener conocimiento de los manuales administrativos, mientras que el restante afirmó que si los conocen. Evidentemente se observa que se tiene un problema ya que los empleados en general no conocen o ignoran que existen manuales y normativas que seguir, se recomienda realizar acciones inmediatas para divulgar el contenido de esta información fundamental para todos los colaboradores, colocando al alcance manuales y brindar capacitaciones por medio del personal de recursos humanos para fomentar el cumplimiento de las diferentes normativas y procedimientos.

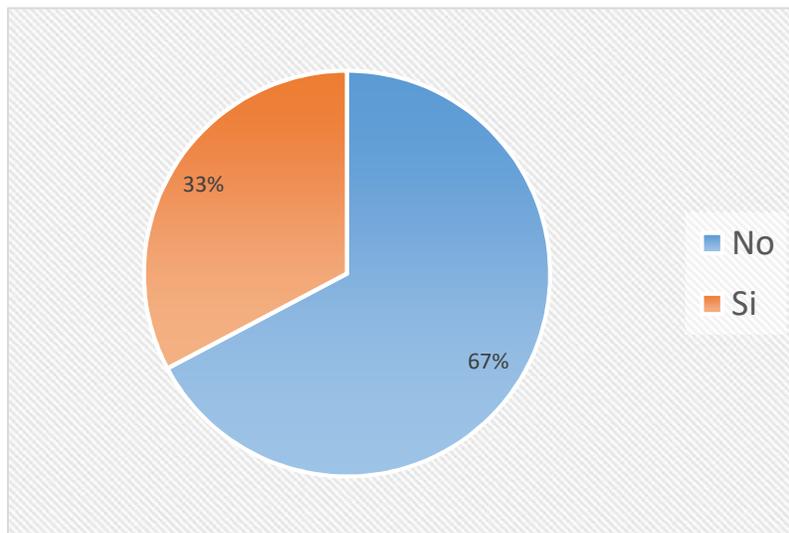
**Pregunta 17: ¿Sabe usted si dentro de la institución existen políticas sobre la dirección del personal?**

**Objetivo:** Conocer la aplicación de políticas que ayuden al control del personal.

**Cuadro N°. 21**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PROCENTUAL
Si	18	33%
No	37	67%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 21**



**Interpretación:**

La mayor parte de los empleados encuestados manifestó desconocer las políticas sobre el manejo o control del personal; debido a que estas no son dadas a conocer internamente, teniendo una cantidad menor que expresó que sí existen políticas dirigidas al personal. Por lo que se vuelve necesario formular un plan de comunicación interno sobre ello; así mismo, se debe de procurar informar y retroalimentar a todos los colaboradores sobre las diferentes políticas y normativas internas desde el ingreso de un empleado nuevo y programar capacitaciones constantes.

## Reclutamiento y selección de personal

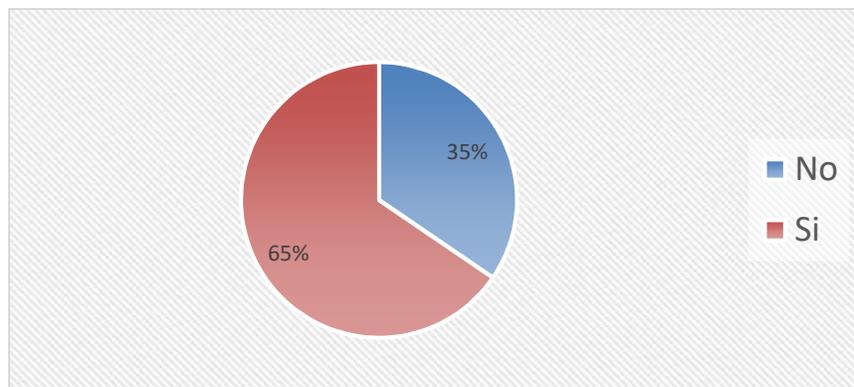
**Pregunta 18: ¿Considera que son idóneos los medios que adopta la Unidad de Recursos Humanos de El Salvador Asistencia para el reclutamiento selección y contratación del personal?**

**Objetivo:** Conocer la opinión de los empleados sobre los medios de reclutamiento, selección y contratación para el nuevo personal.

**Cuadro N° 22**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PROCENTUAL
Si	36	65%
No	19	35%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°. 22**



### **Interpretación:**

Los empleados consideraron en su mayoría que los medios para reclutamiento, selección y contratación de personal son los adecuados, pero una cantidad significativa expresó que no son los adecuados porque se da preferencia a recomendaciones, limitando así las posibilidades de quienes cuentan con los conocimientos o realizan los procesos adecuados, por lo que se debe diversificar más la manera en que recluta al nuevo personal, ya que influye en el ánimo de los trabajadores cuando observan que se toman en cuenta únicamente recomendaciones de un grupo de los trabajadores y, se recomienda total imparcialidad en la selección.

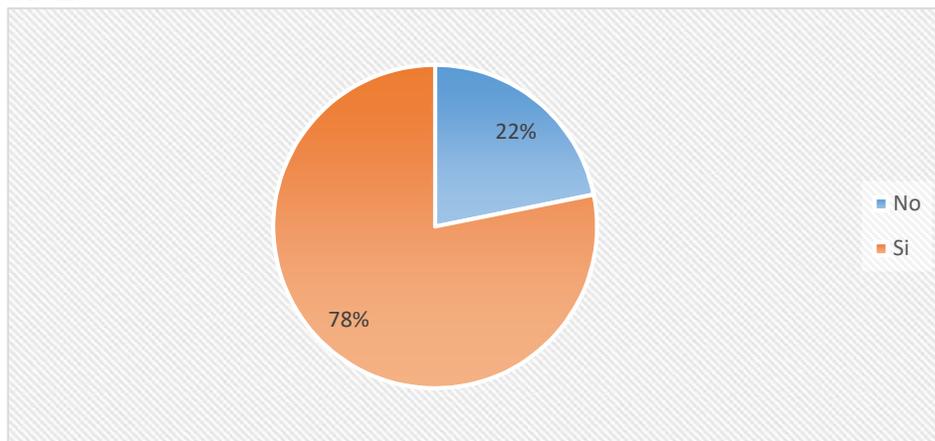
**Pregunta 19: ¿Recibió inducción al puesto de trabajo al ingresar a la institución? (le explicaron las funciones y procedimientos de puesto, políticas reglamento institucional, como sería evaluado su desempeño, etc).**

**Objetivo:** Verificar si los empleados recibieron inducción al puesto de trabajo para conocer si el proceso de integración ha sido el adecuado.

**Cuadro N°. 23**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PROCENTUAL
Si	43	78%
No	12	22%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 23**



**Interpretación:**

Por los resultados obtenidos, la mayor parte de los encuestados manifestó que sí recibió la debida instrucción para su puesto de trabajo, sin embargo los encuestados restantes respondieron que durante la inducción a su puesto de trabajo omitieron algún tipo de información, por lo que se hace necesario profundizar en el proceso de inducción al personal de nuevo ingreso, realizar una reestructuración de dicho proceso y designar a una persona responsable de llevar a cabo esta actividad; de esta manera, el proceso de adaptación del nuevo colaborador con sus demás compañeros será mucho más ágil y comenzará a sumar para el equipo en una menor cantidad de tiempo.

## Capacitaciones

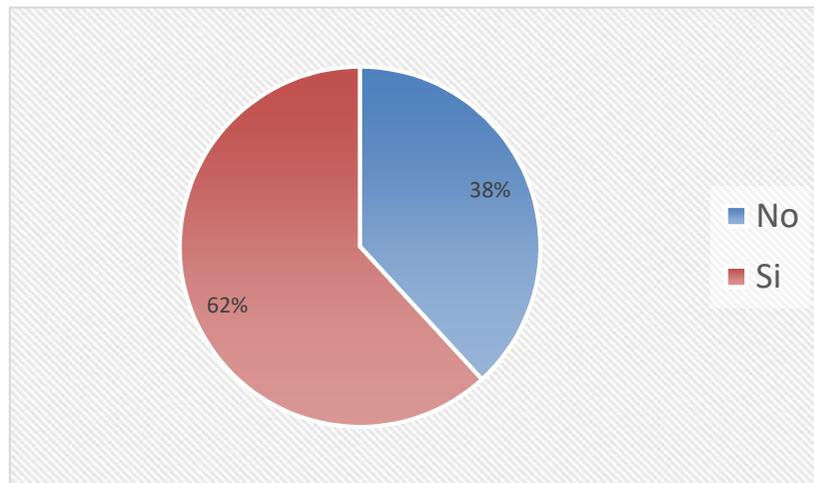
**Pregunta 20: ¿Cuenta la institución con algún programa de capacitación para sus empleados?**

**Objetivo:** Conocer si la institución cuenta con programas de capacitación para sus empleados.

**Cuadro N° 24**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PROCENTUAL
Si	34	62%
No	21	38%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°. 24**



### **Interpretación:**

La mayoría de los consultados manifestaron que la empresa cuenta con un programa de capacitación para los empleados y, por otro lado, un porcentaje significativo no tiene conocimiento de dicho programa. Por lo que es necesario modificar el programa de capacitación y que este incluya a todos los empleados, ya que claramente en la actualidad no tiene como alcance al total de los trabajadores; siendo este un aspecto que genera un punto de inconformidad y puede desestabilizar el ambiente laboral, además de afectar relaciones interpersonales y el logro de los objetivos empresariales.

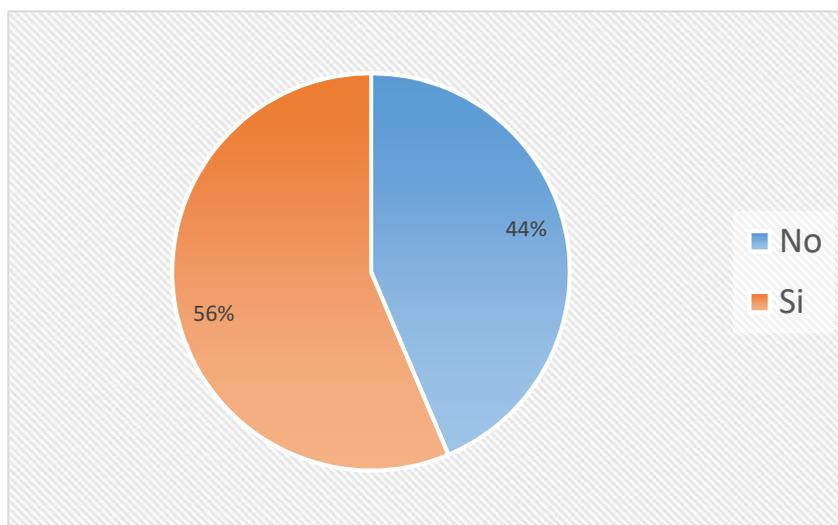
### Pregunta 21: ¿Ha recibido capacitaciones por parte de la compañía?

**Objetivo:** Identificar si los empleados de El Salvador Asistencia han tenido un progreso formativo.

**Cuadro N°. 25**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PROCENTUAL
Si	31	56%
No	24	44%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 25**



#### **Interpretación:**

La mayor parte de los encuestados manifestaron haber recibido alguna capacitación y, el restante afirmó no recibir ninguna; en tal sentido, sí la institución busca el desarrollo profesional del personal, es importante que todos sean capacitados de forma constante, para poder desarrollar el potencial de cada uno de los colaboradores y estos puedan rendir de mejor manera y con nuevos conocimientos y técnicas en el desarrollo de sus responsabilidades; además, el invertir en el capital humano es retribuido con el compromiso y lealtad de sus empleados, así como el logro de los objetivos personales y empresariales.

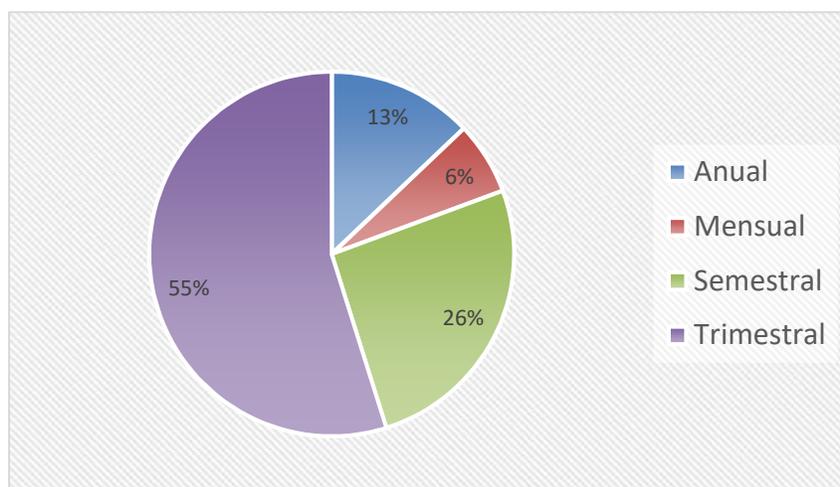
**Pregunta 21.1: Sí su respuesta es positiva, mencione con qué frecuencia se proporciona.**

**Objetivo:** Conocer con qué frecuencia se brindan las capacitaciones al personal durante el presente año.

**Cuadro N° 26**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PROCENTUAL
Anual	4	13%
Mensual	2	6%
Semestral	8	26%
Trimestral	17	55%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°. 26**



**Interpretación:**

Del total de los empleados que afirmaron que han recibido alguna capacitación por parte de la empresa en estudio, al consultarles en qué período de tiempo se llevaron a cabo, la mayoría de ellos manifestaron que es trimestralmente, por lo que se recalca el programa de capacitación que la empresa tiene para sus colaboradores; sin embargo, se recomienda reestructurar el programa de capacitación para distribuir los contenidos a lo largo del año, ya que de esta manera se puede mantener al personal motivado ya que la empresa se preocupa por el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores.

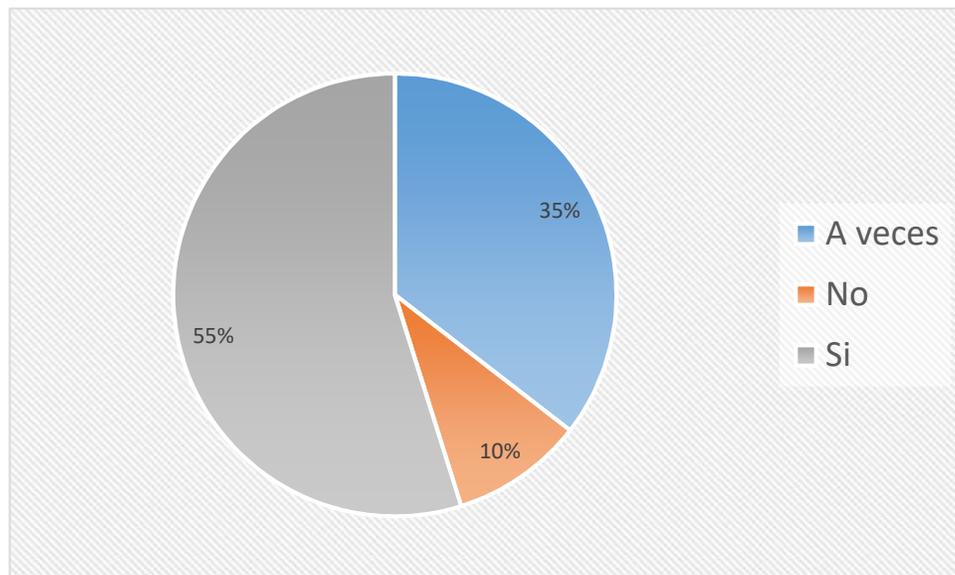
**Pregunta 21.2: ¿Las capacitaciones que ha recibido están relacionadas a las labores que usted desempeña?**

**Objetivo:** Identificar si los empleados de El Salvador Asistencia reciben capacitaciones relacionadas a las funciones que realizan.

**Cuadro N°. 27**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PROCENTUAL
Si	17	55%
No	3	10%
A veces	11	35%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 27**



**Interpretación:**

El efecto de las respuestas indica que las capacitaciones no abonan a fortalecer los aspectos técnicos en el desarrollo de las funciones que realizan los empleados. Por lo que se recomienda, dirigir las capacitaciones a las actividades que realizan los empleados.

**ANEXO #2: RESUMEN DE ENTREVISTA  
DIRIGIDA A LA DIRECTORA DE  
RECURSOS HUMANOS DE LA  
EMPRESA EL SALVADOR ASISTENCIA,  
S.A. DE C.V.**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**



**ENTREVISTA DIRIGIDA A LA DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS DE LA  
EMPRESA EL SALVADOR ASISTENCIA S.A. DE C.V., DEL MUNICIPIO DE  
SAN SALVADOR.**

**INTRODUCCIÓN:** La presente investigación es efectuada por estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador y consiste en realizar un Diagnóstico de la situación actual sobre el clima laboral en la empresa El Salvador Asistencia, S.A. de C.V., a través de los factores internos.

- I. **OBJETIVO:** Obtener la información, que servirá como base para el trabajo de graduación que lleva como título “PLAN ESTRATÉGICO ORIENTADO A FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA EL SALVADOR ASISTENCIA, S.A. DE C.V., EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR”.

Agradecemos el brindarnos minutos de su tiempo y respondernos las siguientes interrogantes. La información que nos proporcione es de mucha importancia y será tratada de manera confidencial y para fines estrictamente académicos.

## II. DATOS GENERALES:

**Género:** M ( ) F ( X )

**Edad:** Menos de 25 ( ) 25–36 ( )  
37 a 47 (X) Más de 48 ( )

Cargo de su Jefe Inmediato: GERENTE GENERAL

## III. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

### 1. ¿Conoce la existencia de valores institucionales definidos?

La directora de Recursos Humanos manifestó que no están definidos los objetivos, pero que están en proceso de creación de los elementos de identidad de la empresa, por ello se está trabajando en la estructuración de los valores, objetivos misión y visión de la organización.

### 2. ¿Existen acciones acordes a cumplir los objetivos propuestos?

Indicó que la compañía sí tienen bien claro cuáles son los objetivos trazados a cumplir en un tiempo determinado, en este sentido, mencionó que se estructura un plan de trabajo para cada departamento que les ayude al cumplimiento de los objetivos.

### 3. ¿Elaboran programaciones de trabajo?

La directora de recursos humanos manifestó que sí elaboran programaciones de trabajo, desglosándolo de la siguiente manera: En el departamento de operaciones de manera mensual, para el administrativo trimestral y a nivel de dirección de forma anual.

**4. ¿El Salvador Asistencia cuenta con una estructura organizativa definida?**

Manifestó que si se cuenta con una estructura organizativa dentro de la empresa.

**5. ¿Considera que el capital humano con el que cuentan, es el necesario?**

Mencionó están muy conforme con el equipo de trabajo con el que cuentan.

**6. ¿Está definido el perfil de cada puesto de trabajo?**

No para todos los puestos.

**7. ¿La Compañía proporciona los recursos necesarios para el desarrollo de todas las actividades de trabajo?**

Mencionó que sí se les proporciona a todas las herramientas necesarias para realizar sus labores.

**8. ¿Con qué tipo de manuales cuenta la organización?**

Actualmente cuentan con el manual de nuevo ingreso para los empleados, el manual de personal y las políticas de recursos humanos.

**9. ¿La empresa cuenta con programas de capacitación para su personal?**

Sí cuentan con un programa de capacitación, pero por el momento solamente para el personal de dirección y algunos administrativos.

**10. ¿La organización promueve el desarrollo profesional para su personal?**

Manifestó que sí, se brindan oportunidades para que sus empleados asistan a clases y puedan desarrollar profesionalmente dentro de la empresa.

**11. ¿Considera que son idóneos los medios que utiliza el departamento de Recursos Humanos para el reclutamiento, selección y contratación del personal?**

Mencionó que en ocasiones le gustaría tener más opciones para reclutar al nuevo personal.

**¿Por qué?**

Porque muchas veces recurren en la incorporación de personas referidas por personas que ya laboran para la compañía.

**12. ¿Estima que hay líderes que se preocupan por crear un ambiente laboral armonioso?**

Manifiesta que todos los jefes y gerentes velan para crear un buen ambiente laboral.

**13. ¿Considera que los líderes respetan a sus subalternos y tienen la apertura para escucharlos?**

Ella trabaja mucho con los líderes para promover la buena comunicación y la igualdad de oportunidades entre todos los colaboradores.

**14. ¿Cuál es la forma de reclutar personal de nuevo ingreso para la compañía?**

Por medio de la plataforma de Computrabajo, hojas de vida que llegan a dejar a la oficina y por recomendaciones de los empleados.

**15. ¿Considera que existe una adecuada inducción al personal?**

Si, debido a que por cuestión de tiempo a veces se omite información en la inducción y se culmina días después que el colaborador ingresa a trabajar.

**Como se lleva a cabo dicha inducción:**

Este se realiza a través de la gerente de recursos humanos, quien se encarga de presentar a todos los colaboradores y emite un correo interno para el conocimiento de un nuevo ingreso a todo el personal.

**16. ¿Considera que los empleados están motivados y comprometidos con la empresa?**

En la mayoría de los casos considera que sí están motivados.

**¿Por qué?**

Porque de los directores de la organización hacen muchos esfuerzos para los colaboradores, como reconocimientos, convivios para celebraciones de cumpleaños, entre otras.

**17. ¿Qué tipos de incentivos y/o reconocimientos se brindan para reconocer el buen desempeño de los colaboradores?**

Reconocimientos públicos por el buen desempeño y actitudes destacadas de los trabajadores, rifas de vales de comida y de otros tipos, en algunos puestos existe una motivación económica.

**18. ¿Qué prestaciones y beneficios a parte que las de ley se les brinda a sus empleados?**

Los empleados cuentan con seguro de accidentes personales, seguro de vida y 14 salarios al año

**19. ¿Qué tipo de evaluación realiza usted para llevar un mejor control de las actividades que realizan en su equipo de trabajo?**

Se práctica la administración de cumplimientos de objetivos, tanto individuales como por departamentos.

# **ANEXO #3: LISTA DE COTEJO**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE**  
**EMPRESAS**



---

**LISTA DE COTEJO**

Entidad:

Fecha:

Verificador:

Nº	ELEMENTO DE OBSERVACIÓN	SI	NO	VERIFICADO	COMENTARIO
1	¿Existe una estructura organizativa definida?				
2	¿Cuentan con misión, visión y valores?				
3	Cuentan con planes estratégicos y operativos?				
4	Existe un ambiente laboral adecuado dentro de la institución?				
5	¿Poseen un plan de incentivos?				

6	¿Poseen con un plan de capacitaciones?				
7	¿Existen buenas relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo?				
8	¿Poseen las condiciones físicas adecuadas para la realización de su trabajo?				

**ANEXO #4: FORMATO DE  
EVALUACION DEL DESEMPEÑO.**

**EL SALVADOR ASISTENCIA S.A. DE C.V.**

**FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_  
Departamento o unidad: \_\_\_\_\_  
Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_  
Fecha de inicio en el puesto actual .  
Evaluador: \_\_\_\_\_

**INDICACIONES**

Lea atentamente y de manera objetiva cada factor en el cual será evaluado el empleado. Determine el puntaje que considere adecuado al desempeño. Asigne sólo un grado a cada factor e indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

**IDENTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN**

**Excelente:** El desempeño es satisfactorio en el área en que se desenvuelve y excede los requerimientos exigidos por el puesto.

**Muy Bueno:** El desempeño sobresaliente y cumple los requerimientos exigidos por el puesto.

**Bueno:** El empleado logra satisfacer los requerimientos que el puesto exige.

**Regular:** El desempeño del trabajador es bajo por lo que necesita mejorar pues no está cumpliendo de manera exacta con los requerimientos del puesto.

**Deficiente:** El empleado no está realizando de manera adecuada ninguna de las funciones exigidas, por lo que necesita mejorar el desempeño.

<b>Calificación Puntos</b>	<b>Deficiente 1-2</b>	<b>Regular 3-4</b>	<b>Bueno 5-6</b>	<b>Muy Bueno 7-8</b>	<b>Excelente 9-10</b>	<b>Puntos</b>
--------------------------------	---------------------------	------------------------	----------------------	------------------------------	---------------------------	---------------

<b>Factor Rendimiento</b>	<b>1-2</b>	<b>3-4</b>	<b>5-6</b>	<b>7-8</b>	<b>9-10</b>	<b>Puntos</b>	<b>Observaciones</b>
Evaluar el cumplimiento satisfactorio de las funciones requeridas en el puesto asignado y los beneficios que origina la empresa.							
<b>Calidad</b>	<b>1-2</b>	<b>3-4</b>	<b>5-6</b>	<b>7-8</b>	<b>9-10</b>	<b>Puntos</b>	<b>Observaciones</b>
Evaluar la frecuencia de errores, orden, coordinación, exactitud y esmero con las cuales el empleado desempeña las funciones							
<b>Eficiencia</b>	<b>1-2</b>	<b>3-4</b>	<b>5-6</b>	<b>7-8</b>	<b>9-10</b>	<b>Puntos</b>	<b>Observaciones</b>
Evaluar la forma en que los empleados hacen uso adecuado de los recursos de la empresa minimizando el desperdicio.							

<b>Eficacia</b>	<b>1-2</b>	<b>3-4</b>	<b>5-6</b>	<b>7-8</b>	<b>9-10</b>	<b>Puntos</b>	<b>Observaciones</b>
Evalúa el grado en que el empleado contribuye al logro de los objetivos de la empresa							
<b>Iniciativa</b>	<b>1-2</b>	<b>3-4</b>	<b>5-6</b>	<b>7-8</b>	<b>9-10</b>	<b>Puntos</b>	<b>Observaciones</b>
Tome en cuenta la capacidad del empleado de realizar tareas específicas sin haber recibido instrucciones detalladas.							
<b>Conocimiento del trabajo</b>	<b>1-2</b>	<b>3-4</b>	<b>5-6</b>	<b>7-8</b>	<b>9-10</b>	<b>Puntos</b>	<b>Observaciones</b>
Evaluar la manera en que se realizan las funciones de cada puesto, el cumplimiento de las especificaciones dadas para cada actividad.							
<b>Responsabilidad</b>	<b>1-2</b>	<b>3-4</b>	<b>5-6</b>	<b>7-8</b>	<b>9-10</b>	<b>Puntos</b>	<b>Observaciones</b>
Evaluar puntualidad, dedicación al trabajo, asistencia, y el grado de compromiso con la empresa							

<b>Relaciones de Trabajo</b>	<b>1-2</b>	<b>3-4</b>	<b>5-6</b>	<b>7-8</b>	<b>9-10</b>	<b>Puntos</b>	<b>Observaciones</b>
Evaluar el trabajo en equipo, comunicación con el jefe y compañeros y relaciones interpersonales.							

<b>RESULTADOS FINALES</b>		
<b>Puntos Obtenidos</b>	<b>Calificación : Muy Bueno</b>	
	<b>Escalas</b>	<b>Rango</b>
	Muy Deficiente	Menos de 20
	Deficiente	De 20 a 30
	Regular	De 31 a 41
	Bueno	De 42 a 51
	Muy Bueno	De 52 a 70
	Excelente	De 71 a 80
Revisado Por: _____ Fecha: _____		
Firma: _____		